



# **MÁSTER UNIVERSITARIO EN EMPRESA Y TECNOLOGÍAS DE LA INFORMACIÓN**

**CURSO 2019-2020**

**TRABAJO DE FIN DE MÁSTER**

**PLAN DE MARKETING: LGM ESTUDIO  
MARKETING PLAN: LGM ESTUDIO**

**AUTORA: KARLA MENDIOROZ ALBIASU**

**TUTORA: ROSA PATRICIA MARTÍNEZ  
GARCÍA DE LEANIZ**

**FECHA: OCTUBRE DE 2020**

## ÍNDICE

|  |           |
|--|-----------|
| 1. INTRODUCCIÓN.....   | 5         |
| 1.1. Justificación de la oportunidad del trabajo .....                             | 5         |
| 1.2. Presentación de la empresa/negocio .....                                      | 5         |
| 2. MISIÓN Y VISIÓN DE LA EMPRESA .....   | 9         |
| 2.1. Misión, visión y valores de la empresa.....                                   | 9         |
| 3. ANÁLISIS EXTERNO .....  | 10        |
| 3.1. Delimitación del mercado de referencia .....                                  | 10        |
| 3.2. Análisis del macro-entorno.....   | 11        |
| 3.2.1. Entorno económico .....   | 11        |
| 3.2.2. Entorno socio-cultural .....  | 14        |
| 3.2.3. Entorno tecnológico .....   | 17        |
| 3.2.4. Entorno político-legal .....  | 17        |
| 3.3. Análisis del micro-entorno.....   | 18        |
| 3.3.1. Análisis de la competencia.....   | 18        |
| 3.3.2. Análisis de los clientes (características y comportamiento consumidor)..... | 22        |
| 3.3.3. Análisis de intermediarios y proveedores .....                              | 22        |
| 3.3.4. Análisis de grupos de interés .....   | 23        |
| 4. ANÁLISIS INTERNO.....   | 25        |
| 4.1. Recursos y capacidades .....  | 25        |
| 4.2. Organización Empresarial.....   | 25        |
| 4.3. Análisis DAFO .....   | 26        |
| 5. DEFINICIÓN DE OBJETIVOS Y ESTRATEGIAS DE MARKETING .....                        | 30        |
| 5.1. Objetivos Estratégicos .....  | 30        |
| 5.2. Definición y Estrategias de Marketing .....                                   | 30        |
| 5.3. Segmentación y Posicionamiento .....  | 32        |
| 6. PLAN DE ACCIÓN (MARKETING OPERATIVO).....                                       | 34        |
| 6.1. Plan de producto.....   | 34        |
| 6.2. Plan de precios .....   | 35        |
| 6.3. Plan de distribución.....   | 36        |
| 6.4. Plan de comunicación.....   | 38        |
| 7. EJECUCIÓN Y CONTROL .....   | 42        |
| 8. CONCLUSIONES .....  | 43        |
| 9. BIBLIOGRAFÍA.....   | <b>44</b> |

## RESUMEN

El principal objetivo del presente trabajo es la realización de un plan de marketing para la empresa LGM Estudio. Esta empresa navarra dedicada al diseño, fabricación y venta de vehículos eléctricos ligeros, enfocada a personas discapacitadas, pero también a empresas y particulares preocupados por las emisiones contaminantes que producen los vehículos actualmente, presenta el problema de que no es conocida apenas a nivel local, pero tampoco a nivel nacional.

Una vez analizada la situación actual de la empresa, los objetivos a alcanzar establecidos han sido los siguientes: el incremento de la cuota de mercado en un 8% durante el primer semestre del año 2021, el incremento del porcentaje de ventas en un 14% durante el año 2021 y el incremento de la notoriedad de marca, posicionándose a largo plazo como una empresa que ofrece solución a una movilidad sostenible y adaptable. Para ello se han propuesto una serie de acciones, como por ejemplo la renovación de la página web y del logotipo, el incremento de la publicidad y la entrada de una nueva línea de negocio, entre otras.

Para la obtención de información se han utilizado tanto fuentes secundarias como fuentes primarias, ya que se ha mantenido una relación cercana con el director de la empresa que ha proporcionado en todo momento la información necesaria para la realización del trabajo.

Se espera que el plan de marketing propuesto sea exitoso y cumpla con los objetivos establecidos, para ello se realizará un control exhaustivo durante todo el proceso de implementación.

## ABSTRACT

The principal aim of this work is the elaboration of a marketing plan for the LGM Estudio company. This navarre company dedicated to the design, manufacture and sale of light electric vehicles, focused on disabled people, but also on companies and individuals concerned about the pollution emissions that the vehicles currently produces, presents the problem that it is not known only locally, but not at the national level either.

Once the current situation of the company has been analyzed, the objectives to be achieved have been the following: an increase in the market share by 8% during the first half of 2021, an increase in the percentage of sales by 14% during the year 2021 and the increase in brand awareness, positioning itself in the long term as a company that offers a solution to sustainable and adaptable mobility. To this end, a series of actions have been proposed, such as the renewal of the website and the logo, the increase of publicity and the entry of a new line of business, among others.

To obtain information, both secondary and primary sources have been used, since a close relationship has been maintained with the director of the company who has provided the necessary information every time as need it to carry out the work.

The proposed marketing plan is expected to be successful and meet the established objectives, for which an exhaustive control will be carried out during the whole implementation process.

# 1. INTRODUCCIÓN

## 1.1. Justificación de la oportunidad del trabajo

En todas las crisis la tecnología siempre ha jugado un papel habilitador de la recuperación, sin tecnología, sin innovación, la recuperación y la vuelta a la senda de crecimiento siempre es más lenta y costosa (Gilpérez, 2020). Es por ello, que ante la actual crisis sanitaria que estamos viviendo, es de vital importancia no dejar de lado la tecnología.

Uno de los sectores que se mantiene en constante evolución es el sector automovilístico, en donde la tecnología juega un papel muy importante. Si bien el sector del automóvil ya ha experimentado cambios increíbles a nivel tecnológico, como el ABS o el control de estabilidad ESP en los años noventa, los expertos prevén una auténtica revolución en los próximos 50 años difícil de imaginar (El Periódico, 2019). Además, el sector automovilístico es uno de los más importantes en la economía española, pues representa el 10% del Producto Interior Bruto (PIB) y emplea al 9% de la población activa (Forbes, 2019).

Otro de los grandes cambios que está sufriendo este sector es el de la movilidad sostenible, ya que está teniendo que adaptar los vehículos hacia una movilidad que sea más respetuosa con el medioambiente. Tal y como se ha mencionado anteriormente, el sector automovilístico es clave en la economía española, sin embargo, es uno de los que más contribuye en emisiones de gases de efecto invernadero. Para evitar consecuencias graves para el medioambiente y la salud de las personas, es necesario evolucionar hacia un sector más sostenible, con medidas como el fomento del vehículo eléctrico, la desinversión en combustibles fósiles, la mejora en la eficiencia de los carburantes o el replanteamiento de la movilidad en general (Capital, 2019).

Puesto que la tecnología es un gran referente para las empresas actuales, me ha resultado de gran interés llevar a cabo un plan de marketing sobre una empresa relacionada con el sector tecnológico, pudiendo aplicar de este modo los conocimientos adquiridos en el Máster realizado sobre Empresas y Tecnologías de la Información en la Universidad de Cantabria.

## 1.2. Presentación de la empresa/negocio

La empresa Light Green Mobility o también conocida como LGM Estudio, fue fundada en el año 2011 por Luis Gómez. Esta empresa navarra, diseña y fabrica vehículos eléctricos ligeros destinados a múltiples sectores, pero sobre todo está enfocada a personas con discapacidad, ya que su objetivo principal es personalizar estos pequeños vehículos eléctricos a las necesidades de cada persona.

Los productos de la empresa son principalmente de procedencia española, ya que la fabricación de las piezas es subcontratada generalmente a otras empresas de la zona y el ensamblaje final se realiza en la empresa. Además de ser unos productos totalmente personalizables, también son respetuosos con el medioambiente, ya que ayudan a reducir la contaminación de las ciudades siendo totalmente eléctricos.

El proceso de producción es el siguiente: en primer lugar el cliente expone la idea y las características del vehículo que le gustaría tener; a continuación la empresa lo estudia y si se le da el visto bueno a la idea propuesta, se realiza un diseño en 3D del proyecto ;este diseño es mostrado al cliente para que lo valide y una vez lo aprueba, se realiza el despiece del diseño del vehículo y se subcontrata a diferentes empresas cada una de las piezas necesarias. Una vez fabricadas todas las piezas, se ensamblan en la empresa y se muestra el producto final al cliente para que lo pruebe y vea si cumple

con sus expectativas; una vez verificado que funciona como esperaba y que no hace falta realizar ninguna modificación, se realiza un manual de uso y de mantenimiento del vehículo y se da por finalizado el proyecto.

Los diseños propios de vehículos de los que dispone la empresa actualmente son los siguientes:

- *LGM Buggy*. Es un pequeño vehículo de cuatro ruedas el cual dispone en la parte trasera de un espacio de carga que puede ser personalizado dependiendo del uso que se le quiera dar. Pesa unos 140 kg, dispone de una potencia de entre 3.000w y 10.000w, y de una autonomía que oscila entre los 30km y 100km. La velocidad máxima a la que pueden circular es de 25km/h. Estos vehículos han sido utilizados para la recogida de contenedores de basura pequeños, por ejemplo.

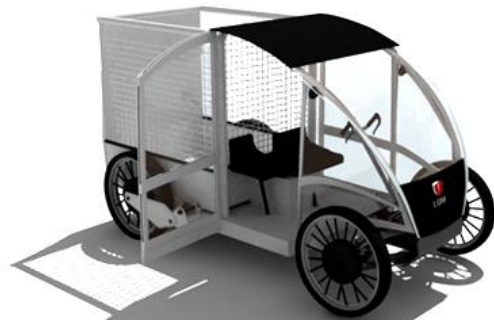


Imagen 1.2.1. LGM Buggy. Fuente: Página web LGM Estudio (2020).

- *LGM S100-X4*. Este vehículo de cuatro ruedas es parecido a un quad. Se adapta a una gran variedad de terrenos y al ser ligero, incluso es capaz de subir escaleras de pequeña altura. Dispone de una potencia de 6.000w, una autonomía que oscila entre los 30km y 100km, y puede circular a una velocidad máxima de 25km/h.



Imagen 1.2.2. LGM S100-X4. Fuente: Página web LGM Estudio (2020).

- *LGM S80-X4*. Este quad parecido al LGM S100-X4, pero de tamaño más pequeño, es plegable y se puede transportar fácilmente en el maletero del coche. Tan solo pesa 42kg, puede disponer de una potencia de entre 1.000w hasta 3.000w y tiene una autonomía que oscila entre los 25km y 100km, la velocidad máxima que puede alcanzar en este caso también es de 25km/h.



*Imagen 1.2.3. LGM S80-X4. Fuente: Página web LGM Estudio (2020).*

- **LGM S80.** Este triciclo plegable con tracción en las tres ruedas puede disponer de una autonomía de 25km a 100km y una potencia que oscila entre 1.000w y 1.800w. La velocidad máxima, como en los casos anteriores, es de 25km/h.



*Imagen 1.2.4. LGM S80. Fuente: Página web LGM Estudio (2020).*

Además de estos productos, LGM Estudio ha realizado numerosos proyectos a medida para empresas de diferentes sectores.

- **Sweeper Bike.** Con esta empresa Alavesa LGM Estudio ha desarrollado más de un proyecto. Uno de ellos es la eco barredora SB1000, un vehículo ligero que ayuda a los barrenderos a realizar sus tareas de manera eficiente. Otro de los productos diseñados para esta empresa han sido los triciclos multiusos. Estos triciclos son utilizados también en las ciudades por los barrenderos para transportar cubos de basura pequeños u otros aparatos que les sean de utilidad durante su trabajo. Ambos vehículos mencionados anteriormente son de bajo coste de mantenimiento.
- **La Bruixa d'Or.** Esta administración de lotería pionera en vender lotería a través de internet y ganadora de numerosos premios como por ejemplo el Premio Nacional de Marketing, encargó a LGM Estudio un triciclo con el que poder promocionar su administración de lotería. El triciclo fue personalizado con el logo y los colores de la administración de lotería.
- **Brittany Ferries.** La conocida empresa de cruceros Brittany Ferries encargó un triciclo para sus tareas de salida de los vehículos del ferry y mantenimiento del puerto. Gracias a las baterías recargables intercambiables, se puede hacer uso del triciclo las 24 horas. El triciclo fue equipado con un pequeño cajón y cesta donde poder llevar las herramientas necesarias.

- *DKV Seguros y A3 Media.* A3 Media encargó para su cliente DKV Seguros un triciclo con una cabina incorporada para poder llevar a cabo la promoción de forfait más seguro. El vehículo fue totalmente personalizado y decorado para ser un punto de promoción.
- *LIPASAM.* Esta empresa de limpieza del ayuntamiento de Sevilla encargó unos triciclos con un pequeño remolque detrás para poder llevar los cubos de la basura y facilitar el trabajo de los barrenderos. Han sido de gran ayuda para incrementar la eficiencia de la empresa.
- *Monstruos MA.* La empresa navarra Monstruos MA, encargada del ocio infantil, encargó a LGM Estudio un pequeño camión y unos triciclos personalizados para utilizarlos durante sus actividades.

Como podemos ver varias empresas han confiado en Light Green Mobility. Sin embargo, no hay que olvidar que LGM Estudio también está enfocada para personas con problemas de movilidad. Así pues, ha realizado varios proyectos para particulares y uno de ellos ha sido el vehículo fabricado al rapero y actor conocido como El Langui, quien le encargó un vehículo que se adaptará a sus necesidades.

LGM Estudio ha aprovechado la oportunidad de El Langui para promocionarse y de este modo darse a conocer a nivel nacional, ya que esta pequeña empresa ha tenido que hacer uso de sus redes sociales como un recurso barato y fácil de utilizar. Disponen de página web, Facebook, Twitter, Instagram y un canal de Youtube. En ellos publican los productos diseñados, y en algunos casos, también publican el proceso de producción de alguno de ellos.

La empresa actualmente opera a nivel nacional, pero también ha tenido algunos encargos a nivel internacional, habiendo fabricado algunos vehículos para Argentina, Suecia, Francia y Colombia.

## **2. MISIÓN Y VISIÓN DE LA EMPRESA**

### **2.1. Misión, visión y valores de la empresa**

La misión de la empresa es crear un nuevo modelo de transporte totalmente eléctrico, adaptable a cada persona o situación y con un precio asequible para los consumidores.

La visión de la empresa se centra en crear vehículos ligeros con un consumo más bajo que los que existen actualmente, siendo así más respetuosos con el medioambiente y fomentando de este modo una movilidad sostenible.

Finalmente, los valores de la empresa son los siguientes: compromiso social con las personas, innovación continua y calidad.



### 3. ANÁLISIS EXTERNO

#### 3.1. Delimitación del mercado de referencia

El mercado de referencia nos ofrece una buena visión general de los diversos consumidores, sus necesidades y las tecnologías que mejor se podrían desplegar para servir a estos consumidores (Reyes, 2019). Para ello se realiza una matriz dividida en tres ejes diferentes que componen los tres pilares del mercado de referencia.

En el caso de LGM Estudio, la matriz realizada para representar el mercado de referencia de la empresa es la siguiente.

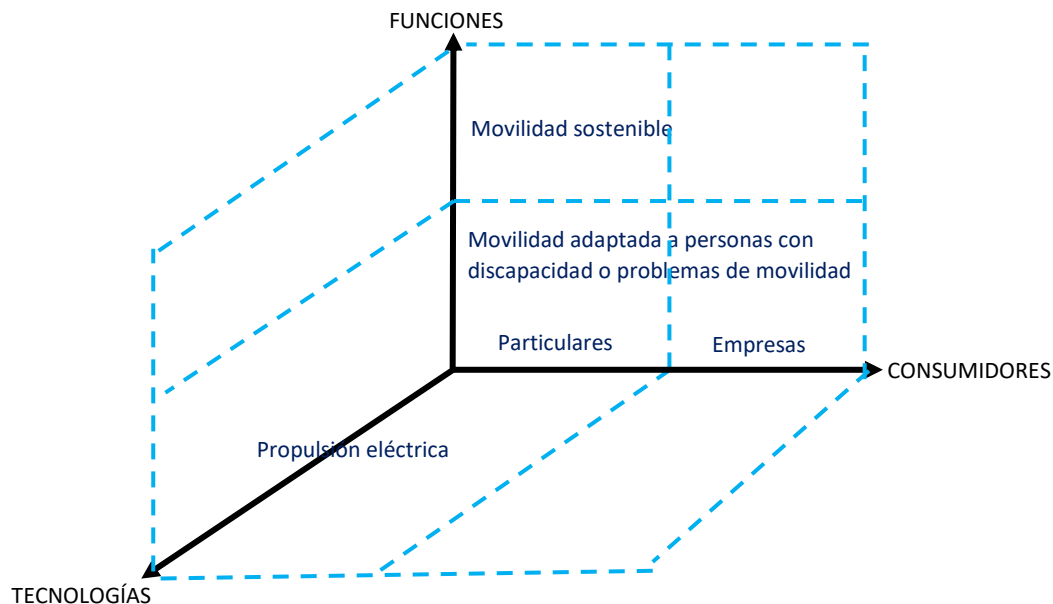


Imagen 3.1.1. Matriz mercado de referencia. Fuente: Elaboración propia.

El eje de las funciones está enfocado a analizar cuáles son las necesidades que quiere satisfacer la empresa con sus productos. En este caso tenemos dos funciones:

- *Movilidad sostenible.* El objetivo es ofrecer un medio de transporte respetuoso con el medioambiente que ayude a reducir la contaminación que producen los vehículos actualmente.
- *Movilidad adaptada a las personas discapacitadas o con problemas de movilidad.* El objetivo es ofrecer un vehículo que se adapte de manera personalizada a la situación de cada cliente.

El eje tecnológico nos da una visión de la tecnología que utiliza la empresa como base para fabricar el producto o productos que va a ofrecer a los consumidores.

- *Propulsión eléctrica.* En este caso es la propulsión eléctrica, ya que todos los productos ofrecidos por la empresa funcionan de manera cien por cien eléctrica, y es esta característica, la que la hace diferenciarse de la competencia.

Finalmente, el eje de los consumidores estaría formado por los segmentos de clientes a los que la empresa ofrece sus productos.

- *Particulares.* Todas aquellas personas que busquen un pequeño vehículo para moverse durante el día a día dentro de la ciudad de manera sostenible y/o

todas aquellas personas que tengan problemas de movilidad y necesiten un vehículo que se adapte a sus necesidades.

- **Empresas.** Todas aquellas empresas que estén buscando un vehículo respetuoso con el medioambiente y que además ofrezca la posibilidad de personalizarlo, optimizando de este modo el desarrollo de sus tareas.

### 3.2. Análisis del macro-entorno

El macroentorno es el conjunto de factores y fuerzas externas que la empresa no puede controlar, pero que influyen sobre ella. A continuación, se van a analizar las siguientes cuatro dimensiones.

#### 3.2.1. Entorno económico

El sector automovilístico ha sido uno de los más afectados a nivel nacional por la crisis del COVID-19. Las ventas se han desplomado casi un 73% en el último mes y la fabricación ha caído hasta el 97,8%. Por no hablar de la inversión que han tenido que realizar los concesionarios en EPIs (Equipos de Protección Individual) y productos desinfectantes – alrededor de los 11 millones de euros – y del cierre de plantas como la de Nissan en Barcelona (Bozal, 2020).

El mes de abril fue uno de los más duros, ya que la fabricación de vehículos se vio totalmente paralizada. A continuación, aparece un gráfico donde se comparan las matriculaciones realizadas en abril de 2020 y la variación respecto al 2019.

#### Matriculaciones en el mes de abril

Número de vehículos y variación interanual (en %), 2019 - 2020



Gráfico 3.2.1.1. Matriculaciones en el mes de abril. Fuente: ABC (2020).

En el acumulado de los primeros cuatro meses del año, la cifra actual de matriculaciones supera por poco las 222.232 unidades, cuando el año pasado ascendía a casi el doble, 436.543 vehículos (Fernández, 2020). Esto supone un duro golpe para la economía automovilística.

Asimismo, tras el confinamiento muchos ciudadanos han apostado por la adquisición de un vehículo propio por miedo al contagio en el transporte público. Sin embargo, a pesar del notable incremento respecto al año pasado, la proporción de eléctricos sigue siendo muy baja, con una cuota de mercado en torno al 0,9% (Gutiérrez, 2020). Esto se debe a que solo el 7% de los españoles están realmente interesados en comprar un

vehículo eléctrico, ya que, entre otros motivos, la compra de uno de ellos requiere una inversión inicial de un 60% más elevada que la de un vehículo de combustión interna.

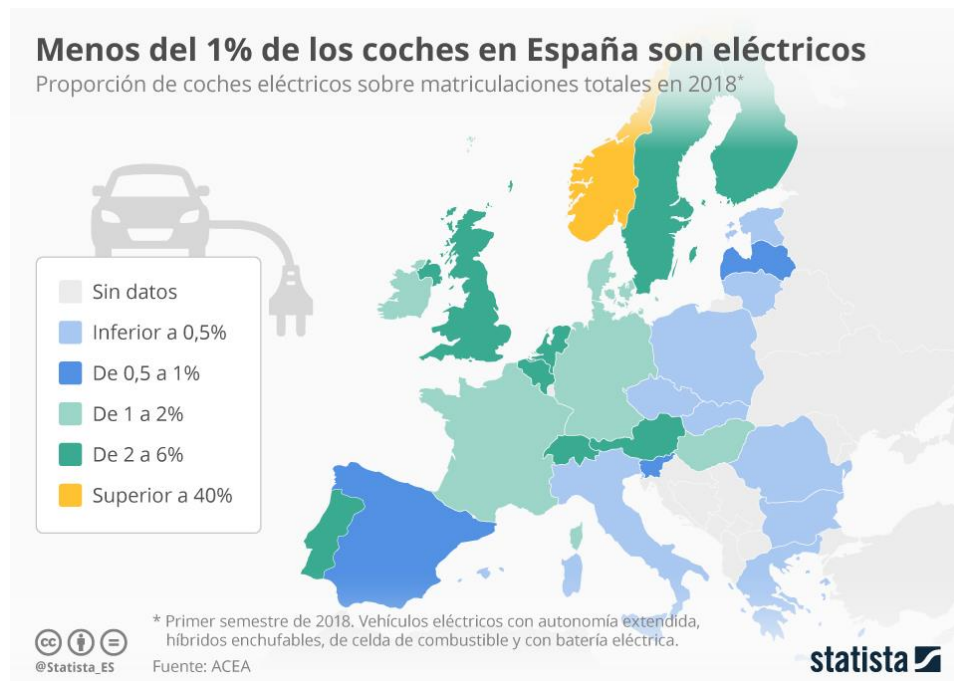


Imagen 3.2.1.1. Proporción de coches eléctricos sobre matriculaciones totales en 2018. Fuente: Coches 55 (2019).

España va muy por detrás en comparación con otros países de la Unión Europea en cuanto a ventas de coches eléctricos, pero se observa una mejora año tras año en estas cifras y la percepción que se tiene sobre ellos es favorable (López, 2019).

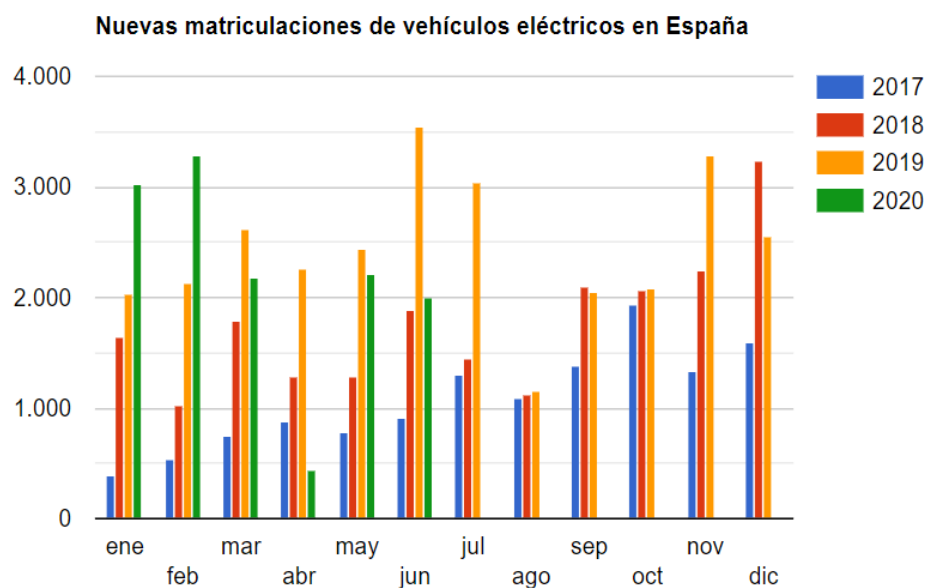
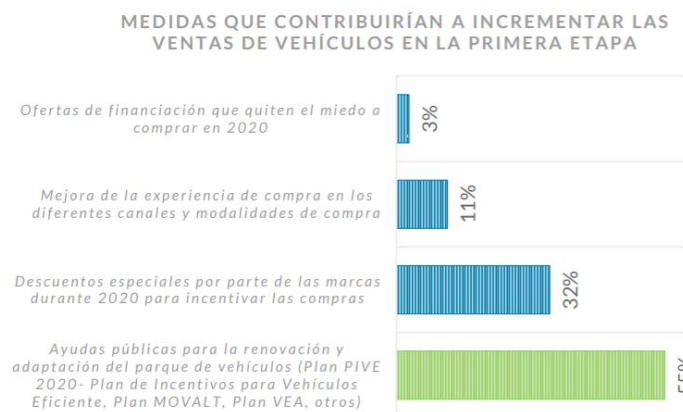


Gráfico 3.2.1.2. Nuevas matriculaciones de vehículos eléctricos en España. Fuente: Observatorio Universidad Pontificia de Comillas (2020).

En el caso de España, la irrupción del automóvil eléctrico podría tener un impacto negativo en la industria automovilística, precipitando la bajada de su peso en el PIB nacional (es uno de los sectores que más aporta al mismo) así como en la pérdida de 40.000 empleos (Otero, 2019).

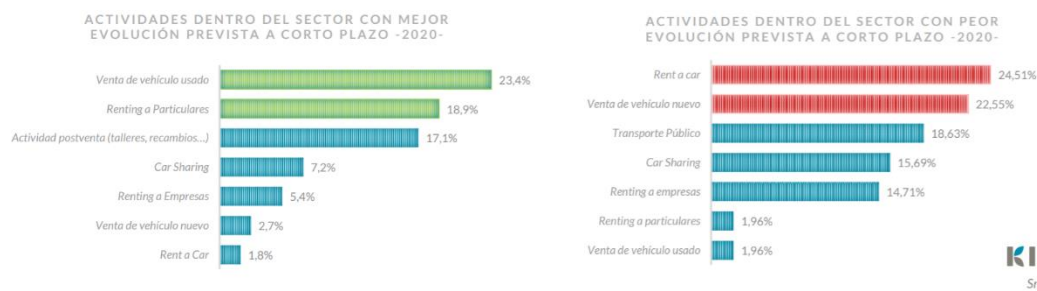
No podemos olvidar, que uno de los grupos más afectados durante la pandemia han sido los trabajadores. La mayoría de ellos han sido afectados por los Expedientes de Regulación Temporal de Empleo (ERTES). Sin embargo, estos expedientes han sido de gran ayuda para que la mayoría de los trabajadores hayan mantenido su empleo durante la crisis, ya que muchos de ellos tras el previsible cierre de la fábrica de Nissan en Barcelona que prevé dejar a 3.000 trabajadores en el paro, se temían lo peor.

Por último, un estudio de la consultora Kiriom señala que la facturación del automóvil perderá casi 25.000 millones de euros en 2020 y no recobrará los niveles previos a la pandemia hasta dentro de dos años (Ulloa, 2020). Para ello algunas de las medidas que se tendrán que tomar a corto plazo para incentivar la compra de vehículos serán las siguientes: ayudas públicas para la renovación y la adaptación del parque de vehículos, descuentos especiales por parte de las marcas, mejora de la experiencia de compra en los diferentes canales y ofertas de financiación.



*Imagen 3.2.1.4. Medidas que contribuirían a incrementar las ventas de vehículos en la primera etapa. Fuente: Kiriom (2020).*

Igualmente, este estudio prevé que las ventas de vehículos usados y el renting a particulares serán los que tendrán una mejor previsión a corto plazo. Por el contrario, el rent a car y las ventas de vehículos nuevos se verán afectadas en los próximos años y tendrán una recuperación más lenta.



*Imagen 3.2.1.5. Actividades dentro del sector con mejor y peor evolución prevista a corto plazo. Fuente: Kiriom, (2020).*

### **3.2.2. Entorno socio-cultural**

Aunque sea uno de los países más preocupados por el cambio climático, España es también el país de la Unión Europea que incurre en mayor número de infracciones medioambientales. Los estudios indican que alrededor de la mitad de la sociedad está dispuesta a renunciar a determinados hábitos nocivos desde un punto de vista ecológico, pero casi el 40% rechaza cambiar sus hábitos si ello supone algún tipo de esfuerzo o renuncia (El Periódico, 2019).

La pandemia actual ha provocado una gran incertidumbre en el sector automovilístico. Las buenas expectativas de ventas de vehículos eléctricos que había para este año se han quebrado por la pandemia, pero esta ha demostrado que la movilidad antes del confinamiento no era la adecuada para la sostenibilidad del planeta. Se han visto datos de polución en grandes poblaciones como Madrid, y también Barcelona y Valencia, que se han reducido como consecuencia de la ausencia de movimientos (Martínez, 2020).

Asimismo, el teletrabajo impuesto por las empresas a sus trabajadores ha hecho que los desplazamientos en vehículo se hayan reducido y hayan contribuido a disminuir la contaminación urbana.

Una de las medidas tomadas en las grandes ciudades para disminuir su contaminación, ha sido incentivar la compra de patinetes, bicicletas y motocicletas eléctricas. La Comunidad de Madrid por ejemplo ofrece actualmente una ayuda de 150€ para la adquisición de patinetes eléctricos y de hasta 750€ para la adquisición de motocicletas eléctricas. En Valencia las ayudas oscilan entre 75€ y 250€.

Otro dato importante, es que en España la edad media de los coches que circulan por las carreteras españolas se sitúa ya en los 12,7 años (FACONAUTO, 2020), lo que conlleva un aporte de contaminación considerable comparado con los vehículos más actuales, tanto por exceso de consumo como por mala combustión deficiente. El 20% de los coches en circulación más antiguos, generan el 80% de la contaminación (ANFAC, 2020).

El confinamiento ha demostrado que todavía queda mucho camino que recorrer para que la contaminación producida por los medios de transporte sea disminuida. No obstante, a pesar de que estos tres meses han sido beneficiosos para que el planeta se descongestione de la gran contaminación de los vehículos, algunos expertos afirman que podría ser contraproducente para el medioambiente. Puesto que las grandes potencias, como China y Estados Unidos, han visto como sus economías se venían abajo y ante la desesperación de querer volver a los niveles de producción previos a la pandemia, una posibilidad es incentivar las empresas de combustibles fósiles, restando de este modo importancia al cambio climático.

En los últimos 100 años varias crisis han significado una disminución de las emisiones de CO<sub>2</sub> derivadas del uso el petróleo, gas y carbón. Así ocurrió durante la epidemia de gripe española, la Gran Depresión y el fin de la Segunda Guerra Mundial. La caída más fuerte, sin embargo, la ha causado el coronavirus en pocos meses (Serrano, 2020).

### Emisiones globales de CO<sub>2</sub>, 1900 - presente

En miles de millones de toneladas de CO<sub>2</sub> por año

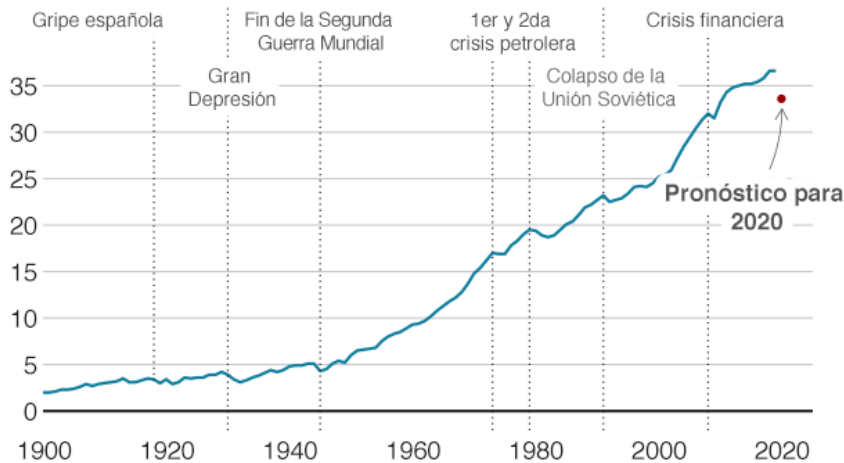


Gráfico 3.2.2.1. Emisiones globales de CO<sub>2</sub>, 1900-presente. Fuente: BBC (2020).

El medioambiente es uno de los temas que está en el punto de mira de la mayoría de la población y de los gobiernos, sin embargo, la movilidad de las personas discapacitadas también es un problema que concierne al mundo entero. Cada vez se tiene más conciencia sobre los problemas que sufren estas personas en su día a día para moverse por la ciudad, pero todavía queda mucho por hacer para que las ciudades sean totalmente accesibles y no supongan un problema.

En 2050, unos 940 millones de personas sufrirán alguna discapacidad. Y las Naciones Unidas advierte de que el discurrir del hombre dentro de las ciudades supone “un gran desafío” (García, 2019). La mayoría de las ciudades de España y del mundo entero no están adaptadas para que las personas discapacitadas puedan moverse por ella sin ningún tipo de contratiempo.

Sin embargo, la movilidad no solo supone un problema para las personas discapacitadas, sino que también las personas de avanzada edad encuentran dificultades a la hora de moverse por la ciudad. Una de cada cuatro personas viviendo en Europa y Norteamérica tendrán más de 65 años, según las últimas proyecciones de la ONU para 2050 (EP Data, 2019). Tal y como se puede ver en la imagen, los países más envejecidos serán Corea del Sur, Japón y España.



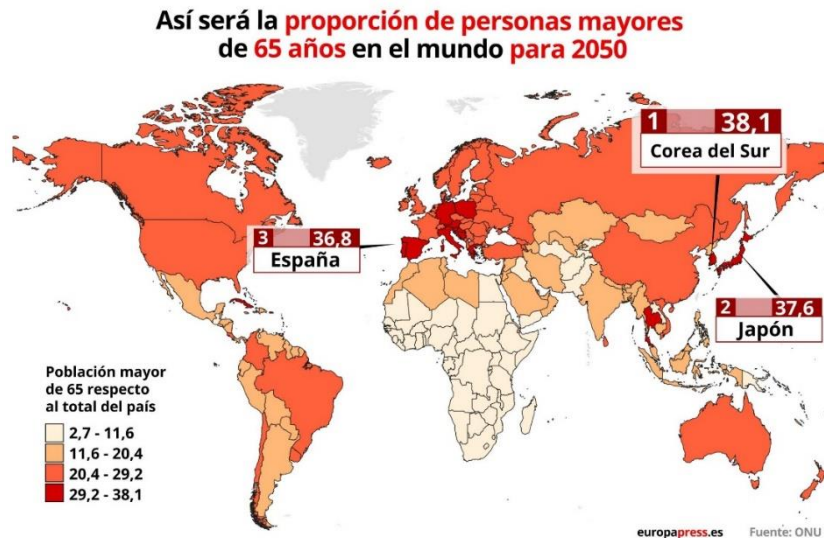


Imagen 3.2.2.2. Así será la proporción de personas mayores de 65 años en el mundo para 2050. Fuente: EP Data (2019).



Imagen 3.2.2.3. Evolución de la población mayor de 80 años en el mundo. Fuente: EP Data (2019).

Asimismo, se prevé que el número de personas de 80 años o más se triplique, de 143 millones en 2019 a 426 millones en 2050 (EP Data, 2019).

La media del nivel de accesibilidad en la movilidad de las ciudades españolas y sus áreas próximas se sitúa en un 55,8 por ciento, según registra el Índice de Movilidad Sostenible de Capitales de Provincia de España (IMSCE 2020) (Europa Press, 2020).

El estudio refleja que, pese a que la tecnología está cada vez más presente en las capitales de las provincias españolas, las personas con discapacidad aún se encuentran con múltiples obstáculos en su día a día dentro de las ciudades (Europa Press, 2020). Ejemplos de ello son las pocas plazas para personas discapacitadas que hay en el transporte público, los pocos vehículos dentro de la flota de los taxis que están adaptados para estas personas y los múltiples edificios que aún no disponen de rampas o ascensores para acceder a ellos.

El estudio también indica que, aunque el 69 por ciento de las ciudades (36 de 52) incluye algún aspecto de la movilidad accesible en sus Planes de Movilidad Urbana Sostenible (PMUS), solo el 17 por ciento (9 ciudades) incorpora la supresión de

barreras tanto en infraestructuras como en su flota de transporte público, así como mejoras en los sistemas de información de transporte (Europa Press, 2020).

Por lo tanto, todavía queda mucho camino que recorrer para que dispongamos de unas ciudades totalmente accesibles, tanto para personas discapacitadas como para personas mayores y toda la ciudadanía en general.

### **3.2.3. Entorno tecnológico**

La automatización, la digitalización y los nuevos modelos de negocio han revolucionado la industria de la automoción en todo el mundo. De hecho, el 76% de las empresas dedicadas a esta industria están invirtiendo en tecnología emergente a nivel global (El Día Segovia, 2020). Asimismo, la industria española de automoción es un 85% más innovadora que la media nacional (ANFAC, 2020).

Los nuevos avances tecnológicos están extendiendo el uso y las aplicaciones de internet a todas las cosas ("Internet of things") y esto, incluye a los vehículos (ANFAC, 2020). Actualmente, se calcula que existen unos 110 millones vehículos con conectividad a nivel mundial, y se espera que esta cifra se eleve a 200 millones en los próximos 5 años.

La generación de datos procedentes del uso del vehículo sobre su entorno y en tiempo real, abre la posibilidad de que éstos se pueden emplear en mejorar la experiencia del consumidor o en su comercialización (ANFAC, 2020).

Un ejemplo de ello es la tecnología 3D incorporada en los concesionarios chinos. Gracias a esta tecnología, los clientes pueden no solo configurar su vehículo (color, neumáticos, potencia...) sino que también pueden realizar recorridos virtuales en 3D por los concesionarios (FACONAUTO, 2020).

Otro ejemplo son las dos tecnologías llamadas *Mirrorlink* y *Eye tracking*, que incorporan actualmente los vehículos y que proporcionan al conductor una mejora en la experiencia de conducción. La primera de ellas se centra en que el conductor disponga de todas las aplicaciones del móvil conectadas a la pantalla del coche y la segunda del seguimiento ocular de la persona, analizando el nivel de cansancio y su concentración al volante.

La mayor interconectividad del vehículo con su entorno, facilita y favorece que sectores colaterales ajenos hasta el momento a la industria, puedan incorporarse a la cadena de valor (ANFAC, 2020).

Finalmente, uno de los efectos de la pandemia es el incremento del uso del canal de venta online. Los consumidores todavía no se sienten con la suficiente confianza como para acudir a los concesionarios, por lo que las empresas han tenido que reforzar el canal online y tratar de ofrecer al cliente la mejor experiencia a través de esta. Esto ha supuesto que la digitalización de su negocio se haya visto acelerada. Si hasta ahora la venta digital era una alternativa, a partir de ahora será una necesidad (Moreno, 2020).

### **3.2.4. Entorno político-legal**

La crisis actual es una oportunidad para llevar a cabo un cambio profundo y sistémico hacia una economía más sostenible que funcione tanto para las personas como para el planeta (ONU, 2020).

Las grandes ciudades han demostrado durante el confinamiento que la contaminación se ha reducido considerablemente, ya que la movilidad con vehículos de combustión se redujo. Las medidas tomadas para la reducción de la contaminación, de consideración grave para la salud de la población, han empezado a entrar en vigor.



A principios de año, comenzó a prohibirse la entrada al centro de la ciudad de Madrid con determinados vehículos diésel y gasolina. La Ordenanza de Movilidad Sostenible de 5 de Octubre de 2018 establece en su Disposición Transitoria Tercera que desde el día 1 de enero de 2020 no podrán acceder a Madrid Central los vehículos sin distintivo ambiental (vehículos de categoría A) con masa máxima autorizada no superior a 3.500 kilogramos (Ayuntamiento de Madrid, 2020). En Barcelona también se está empezando a llevar cabo esta medida. Así mismo, a partir del 20 de agosto de 2020 la Puerta del Sol fue peatonalizada por completo.

Esta medida se posiciona a favor del Plan Nacional Integrado de Energía y Clima (PNIEC) 2021-2030, aún en fase de aprobación, que establece como objetivos la reducción de emisiones de gases de efecto invernadero, la penetración de energías renovables y de eficiencia energética.

Además, a finales del 2019, debido al incremento de patinetes eléctricos en las ciudades, hubo la necesidad de establecer una regulación con los Vehículos de Movilidad Personal (VMP). Un VMP es un vehículo de una o más ruedas dotado de una única plaza y propulsado exclusivamente por motores eléctricos que pueden proporcionar al vehículo una velocidad máxima por diseño comprendida entre los 6 y 25 km/h (DGT, 2019). Así mismo, la DGT establece 3 categorías de Vehículos de Movilidad Personal (VMP): tipo A hasta 20 km/h, tipo B hasta 30 km/h y tipo C hasta 45 km/h (Navarra Digital, 2020).

Puesto que esta regulación abarca vehículos con una velocidad máxima de hasta 45 km/h, con una única plaza y propulsados de manera eléctrica, algunos de los vehículos de LGM Estudio pueden empezar a considerarse como vehículos de movilidad personal, sin embargo, todavía queda que estas medidas se concreten, ya que en un primer borrador los vehículos para personas discapacitadas no entraban dentro de esta categoría.

### **3.3. Análisis del micro-entorno**

El microentorno está formado por aquellos factores cercanos a la empresa que influyen de manera directa en ella. A continuación, va a analizarse la competencia que tiene la empresa, se va a realizar un análisis de los clientes, y se va a conocer cuáles son los intermediarios, proveedores y grupos de interés de los que dispone.

#### **3.3.1. Análisis de la competencia**

Los competidores son una de las grandes amenazas para la empresa. Por lo tanto, va a analizarse la competencia que tiene actualmente LGM Estudio a nivel nacional y a nivel internacional.

Dentro de la competencia se pueden encontrar tres niveles diferentes de análisis: la competencia genérica, la competencia a nivel de categoría de producto y la competencia de forma producto.

- La competencia genérica se refiere a todos los productos que cubren la misma necesidad básica del consumidor.
- La competencia de categoría de producto son todas las empresas que ofrecen productos con atributos similares, pero con diferentes grados de presencia.
- La competencia de forma producto engloba todas las empresas con los mismos atributos y con niveles similares de ellos.

En el caso de LGM Estudio la *competencia genérica* incluye todas las empresas que fabrican y/o venden vehículos de propulsión eléctrica. La *competencia de categoría de producto* engloba a todas las empresas que fabriquen y vendan vehículos ligeros

eléctricos. Y finalmente, la *competencia de forma producto* la componen las empresas que ofrecen un producto similar al de LGM Estudio, es decir, un vehículo ligero eléctrico que cubra las necesidades de movilidad sostenible y/o la movilidad adaptada a las personas discapacitadas o con problemas de movilidad.

Lo primero de todo se analizará la competencia genérica a nivel internacional, puesto que esto nos ofrecerá una visión más amplia de todos los competidores existentes. Dentro de esta categoría encontramos a la mayoría de las marcas de vehículos, dado que casi todas ellas disponen de al menos un vehículo cien por cien eléctrico dentro de su catálogo. A continuación, se ha incluido una tabla donde se puede observar de una manera sencilla los modelos de los que disponen algunas de las marcas seleccionadas.

| MARCA        | VEHÍCULO ELÉCTRICO                      |
|--------------|---|
| Audi         | Audi E-tron                             |
| Aixam        | Aixam Mega e-city                       |
| Astor Martin | Aston Martin Rapide E                   |
| BMW          | BMW i3                                  |
| BYD          | BYD E6                                  |
| Citroën      | Citroën E-Mehari, E-Elysée, C4          |
| Chevrolet    | Chevrolet Bolt                          |
| DS           | DS3 Crossback                           |
| Honda        | Honda e                                 |
| Hyundai      | Hyundai Kona, Ioniq                     |
| Nissan       | Nissan Leaf                             |
| Peugeot      | Peugeot e-208, e-2008                   |
| Renault      | Renault ZOE, Twizy, Kangoo Z.E.         |
| Skoda        | Skoda Citigo iV                         |
| Smart        | Forfour EQ, fortwo EQ, EQ fortwo cabrio |
| Volvo        | Volvo XC40 Recharge                     |

*Tabla 3.3.1.1. Competencia genérica a nivel internacional. Fuente: Elaboración propia.*

Todas las marcas incluidas en la tabla esperan tener para el 2025 aproximadamente unos 25 vehículos totalmente eléctricos dentro de su flota de automóviles, puesto que uno de los principales objetivos a corto plazo es el coche eléctrico, que disminuirá la contaminación producida por los vehículos considerablemente.

Por lo que se puede concluir que hay una competencia muy amplia de fabricación y venta de vehículos de propulsión eléctrica, puesto que las marcas que aparecen dentro de la tabla son solo algunas de las marcas con vehículos eléctricos incluidos en su catálogo.

La competencia de categoría de producto, la engloban como se ha mencionado antes, las empresas que ofrecen vehículos ligeros eléctricos, es decir, todas las empresas

que vendan scooters, patinetes y/o buggies eléctricos, entre otros. Esta categoría será analizada a nivel nacional e internacional.

A nivel nacional encontramos a *Ebroh*, una empresa zaragozana, que fabrica scooters y bicicletas eléctricas. También encontramos una empresa catalana fabricante de buggies eléctricos llamada *Teycars*, enfocados principalmente para empresas, pero también se pueden encargar vehículos personalizados o adaptados a las necesidades del cliente. Finalmente, está *Zeeclo*, una empresa española que fabrica patinetes eléctricos. El objetivo de todos ellos es impulsar una movilidad sostenible a través de vehículos respetuosos con el medio ambiente.

| EMPRESA        | PRODUCTOS                        |
|----------------|----------------------------------|
| <b>Ebroh</b>   | Scooters y bicicletas eléctricas |
| <b>Teycars</b> | Buggies eléctricos               |
| <b>Zeeclo</b>  | Patinetes eléctricos             |

Tabla 3.3.1.2. Competencia de categoría de producto a nivel nacional. Fuente: Elaboración propia.

A nivel internacional encontramos una variedad amplia de empresas dedicadas a la fabricación de vehículos eléctricos ligeros, y se prevé que este sector vaya incrementando su demanda de productos en los próximos años. En primer lugar tenemos a *Niu*, una empresa fundada en Shangai (China), cuyo equipo de la empresa lo componen antiguos trabajadores de empresas importantes como BMW, Huawei, Intel o Microsoft, entre otros. Esta organización se dedica a la fabricación de scooters eléctricas. En segundo lugar tenemos a *Bird*, una empresa estadounidense, dedica a la fabricación de patinetes eléctricos. Por último, encontramos a *Melex*, una empresa con sede en Polonia, dedicada a buggies eléctricos enfocados a empresas, con la finalidad de ayudar a optimizar sus tareas.

| EMPRESA      | PRODUCTOS            |
|--------------|----------------------|
| <b>Niu</b>   | Scooter eléctricas   |
| <b>Bird</b>  | Patinetes eléctricos |
| <b>Melex</b> | Buggies eléctricos   |

Tabla 1.3.1.3. Competencia de categoría de producto a nivel internacional. Fuente: Elaboración propia.

En la competencia de forma producto compuesta por las empresas fabricantes y vendedoras de vehículos ligeros eléctricos y que quieran resolver las necesidades de movilidad sostenible y adaptada a personas con discapacidad y/o problemas de movilidad, encontramos las siguientes a nivel nacional e internacional.

A nivel nacional encontramos a *Sunrise Medical*, una empresa líder en el diseño, fabricación y comercialización de productos para personas con problemas de movilidad. Esta empresa situada en Vizcaya, ofrece sillas de ruedas y scooters eléctricos, además de sillas de ruedas manuales y otros aparatos como grúas de cama. Sunrise Medical se posiciona como competencia para LGM Estudio ya que ofrece una sección de sillas ruedas y scooters eléctricos enfocadas para las personas discapacitadas. Sin embargo, no ofrece la opción de personalizarlas o adaptarlas.

En Barcelona encontramos una empresa llamada *Movilidad e Independencia* especializada en el sector de la movilidad eléctrica. Esta empresa tiene como objetivo mejorar la calidad de vida de las personas con problemas de movilidad. Sus principales productos son sillas de ruedas y scooters eléctricos. Son productos

estándar que tampoco ofrecen la posibilidad de personalizar y adaptar el vehículo a cada cliente.

La empresa valencia *CLEMe*s distribuidora de marcas líderes a nivel internacional, ofrece vehículos totalmente eléctricos para comprar o alquilar. Su catálogo de productos es amplio y variado, ofrece desde carretillas elevadoras eléctricas hasta porta féretros. Además, los vehículos pueden ser adaptados a las necesidades de cada cliente.

Por último, tenemos a *Teycars*, mencionada anteriormente, que además de ofrecer buggies eléctricos para empresas privadas y públicas también ofrece la posibilidad de realizar encargos personalizados de vehículos eléctricos para personas discapacitadas o con problemas de movilidad. Por lo tanto, es uno de los mayores competidores de LGM Estudio junto con CLEM.

| EMPRESA                          | CARACTERÍSTICAS  |
|----------------------------------|--|
| <b>Sunrise Medical</b>           | Vehículos genéricos para personas discapacitadas<br>No personalizables<br>Respetuosos con el medio ambiente        |
| <b>Movilidad e Independencia</b> | Vehículos genéricos para personas discapacitadas<br>No personalizables<br>Respetuosos con el medio ambiente        |
| <b>CLEM</b>                      | Vehículos ligeros eléctricos para una variedad de sectores<br>Personalizables<br>Respetuosos con el medio ambiente |
| <b>Teycars</b>                   | Buggies eléctricos<br>Personalizables<br>Respetuosos con el medio ambiente   |

Tabla 3.3.1.4. Competencia forma producto a nivel nacional. Fuente: Elaboración propia.

A nivel internacional tenemos dos grandes competidores: Alké y Pride Mobility.

*Alké* es una empresa italiana que vende vehículos eléctricos para múltiples usos. Podemos encontrar furgonetas frigoríficas o reparto a domicilio, vehículos aeroportuarios, vehículos para la recogida de residuos o furgonetas de venta de comida ambulante. Todos ellos cien por cien eléctricos y adaptados a todo tipo de terrenos. Sin embargo, no ofrecen vehículos para el sector de personas con problemas de movilidad.

Finalmente, tenemos *Pride Mobility*, una gran empresa estado unidense líder en el sector de personas con movilidad reducida que distribuye sus productos a nivel mundial. Esta empresa vende sillas de ruedas y scooters eléctricas. Son modelos estándar que no se pueden personalizar a las necesidades del cliente. Sin embargo, están a la vanguardia de la tecnología para innovar de manera continua sus productos y mejorar la experiencia de los consumidores.

| EMPRESA               | CARACTERÍSTICAS  |
|-----------------------|--|
| <b>Alké</b>           | Vehículos ligeros eléctricos para diferentes sectores<br>No personalizables<br>Respetuosos con el medio ambiente |
| <b>Pride Mobility</b> | Vehículos eléctricos para personas discapacitadas<br>No personalizables<br>Respetuosos con el medio ambiente     |

Tabla 3.3.1.5. Competencia forma producto a nivel internacional. Fuente: Elaboración propia.

### 3.3.2. Análisis de los clientes (características y comportamiento consumidor)

LGM Estudio está enfocada a dos tipos de consumidores: las empresas y los particulares.

- *Empresas.* Las empresas del ámbito tanto privado como público son clientes de LGM Estudio. Además, no solo ofrece servicio a un sector en concreto, sino que abarca un amplio abanico de ellos, puesto que vende sus productos tanto a las empresas de servicios de limpieza como a empresas de entretenimiento de niños o administraciones de lotería. La principal característica que buscan todas ellas en los productos de la organización es el disponer de vehículos con cero emisiones que puedan ser útiles para la realización de sus trabajos a la vez que respetuosos con el medio ambiente. Asimismo, otra de las características que ayuda a que las empresas escojan a LGM Estudio frente a la competencia, es que los productos pueden ser personalizados y esto se posiciona como una ventaja competitiva para la organización, puesto que no existen apenas empresas que ofrezcan la personalización completa de un vehículo ligero eléctrico.
- *Particulares.* Son clientes de LGM Estudio, principalmente todas aquellas personas que presenten problemas de movilidad o sean discapacitadas, y que estén buscando un vehículo adaptado a sus necesidades, puesto que no existen apenas empresas que ofrezcan este servicio, y las pocas que disponen de este servicio lo ofertan a un precio mucho más elevado. Finalmente, además de las personas con problemas de movilidad o discapacitadas, también están las personas que desean un vehículo para moverse dentro del área urbana de manera respetuosa con el medio ambiente y a un precio razonable. Estas últimas están más concienciadas con un transporte urbano más limpio que ayude a preservar el cuidado del planeta.

### 3.3.3. Análisis de intermediarios y proveedores

Puesto que LGM Estudio trabaja bajo pedido y le gusta tener un trato cercano con el cliente, no requiere de intermediarios para entregar el producto final, una vez terminado el proyecto lo entrega de manera personal y de esta manera comprueba que el cliente ha quedado satisfecho con él.

Sin embargo, sí que dispone de varios proveedores, puesto que necesita la materia prima, es decir, las piezas clave para construir el vehículo. Para ello encarga a varias empresas cada una de las piezas necesarias, como por ejemplo la pintura para el

vehículo, el corte de las piezas y la certificación, entre otras. Como ya se mencionó anteriormente, la mayoría de los proveedores son locales.

Algunos de los proveedores de LGM Estudio son los siguientes:

- *Talleres Fonta*. Esta empresa navarra, dedicada a la tubería industrial, instalaciones neumáticas, soldaduras especiales y demás, es uno de los principales proveedores de la empresa, ya que realiza la soldadura de las piezas que la empresa necesita.
- *Carlos Astibia S.A.* Esta empresa enfocada a la fabricación de estanterías metálicas principalmente también está especializada en la pintura al polvo. Este proveedor navarro es el que realiza el pintado de las piezas de LGM Estudio, puesto que ofrece un acabado final de alta calidad.
- *Transformados Metálicos Ricarte*. Esta empresa, también ubicada en Navarra, se dedica a la estampación, corte láser y roscado, entre otras funciones. Sin embargo, el único servicio que le realiza a LGM Estudio es el de corte láser para sus piezas.
- *Applus+*. Applus+ es una de las empresas líderes mundiales en el sector de la inspección, los ensayos y la certificación (Applus+, 2020). Esta empresa española es la encargada de realizar la certificación para los vehículos de LGM Estudio.

### 3.3.4. Análisis de grupos de interés

Se trata de cualquier grupo que tenga o pueda tener un impacto sobre la capacidad de la empresa para poder desarrollar y alcanzar sus objetivos de marketing (Calderón, 2011).

En el caso de LGM Estudio han sido de gran ayuda los medios de comunicación como la radio o los periódicos y algunas empresas y personas influyentes, ya que han sido la clave para sacar adelante su negocio y dar a conocer sus productos.

LGM Estudio realizó una entrevista en el año 2019 en Radio Nacional de España (RNE) en el programa *A golpe de bit* acerca de su empresa y los productos que fabricaba utilizando tecnología 3D. También ha aparecido en un par de noticias en los periódicos locales Diario de Noticias y Diario de Navarra, la prensa más leída en la capital navarra, mostrando los vehículos que había fabricado y explicando de manera breve la trayectoria de la empresa, y en una agencia de noticias nacional como Europa Press.



Ilustración 3.3.4.1. Noticia en el periódico Europa Press. Fuente: Europa Press (2012).



Asimismo, Sweeper Bike una empresa ubicada en Vitoria, encargo a LGM Estudio el diseño de una eco-barredora que posteriormente fue presentada en un acto al que acudió Luis Gómez (fundador de LGM Estudio) para explicar el funcionamiento del producto. Esto fue de gran ayuda para dar a conocer los productos que fabricaba y la empresa. Además, en la página web de Sweeper Bike aparece el nombre de LGM Estudio, indicando de este modo la colaboración con la empresa.



Ilustración 3.3.4.2. Página web Sweeperbike. Fuente: Página web Sweeperbike (2020).

El hotel Hola Tafalla también ha sido una de las empresas que encargó un vehículo a LGM Estudio y que además realizó promoción de su producto en sus instalaciones, poniendo a disposición de los clientes el triciclo comprado para que lo pudiesen probar.

Finalmente, La2 televisión realiza actualmente una serie con el actor y rapero conocido como El Langui, donde entre aventuras, viajes e historias de inclusión, aparece frecuentemente el triciclo que el actor encargó a LGM Estudio para su uso personal.

LGM en la nueva serie de El Langui. DONDE VIAJAN 2. No os la perdáis, va a ser una serie inédita, diferente a todo lo que habéis visto, creará un impacto muy positivo para la ACCESIBILIDAD. Humor, emociones, diversión...



Ilustración 3.3.4.3. Programa televisión Donde viajan dos. Fuente: Facebook LGM Estudio (2020).

## 4. ANÁLISIS INTERNO

### 4.1. Recursos y capacidades

Los recursos que son entendidos como los inputs del sistema productivo y la unidad básica de análisis a nivel interno de la empresa; y las capacidades como la destreza y/o habilidad que tienen las empresas para alcanzar una combinación óptima con los niveles de eficacia y eficiencia deseados, siendo, por tanto, esto último, intangible (CEUPE, 2020).

Dentro de los recursos encontramos dos tipos: los recursos tangibles y los recursos intangibles.

- *Recursos tangibles.* Son fáciles de identificar, incluyen activos físicos y financieros que crean valor para el cliente (CEUPE, 2020). En el caso de LGM Estudio dentro de los recursos físicos encontramos las máquinas de impresión 3D, los programas 3D de parametrización, así como los programas informáticos utilizados para el diseño de los productos como el AutoCAD y los ordenadores utilizados para ello. Todos ellos son clave para que el producto final salga adelante y sea exitoso. De los recursos financieros cabe mencionar que Luis ha tenido que hacer uso de préstamos bancarios y autofinanciarse con el dinero ganado de la venta de los vehículos.
- *Recursos intangibles.* Son difíciles de contabilizar o imitar, suelen estar dentro de los procesos de negocio y se han desarrollado a lo largo del tiempo (CEUPE, 2020). Los recursos intangibles están divididos a su vez en recursos humanos y no humanos. Dentro de los recursos humanos tenemos a Luis Gómez fundador, gerente y actualmente único socio de la empresa. Sin embargo, si la situación lo requiere, a veces contrata a trabajadores autónomos con conocimientos en el sector que le ayuden a llevar a cabo sus proyectos. Dentro de los recursos no humanos podríamos mencionar los conocimientos que posee el gerente de la organización, la experiencia que ha ido adquiriendo y la motivación que este trabajo le supone, puesto que es un entusiasta de todos los productos que fabrica.

Las capacidades son las competencias o habilidades que una empresa utiliza para transformar sus suministros, activos y recursos en productos o servicios (CEUPE, 2020). En cuanto a las capacidades de las que dispone LGM Estudio podríamos mencionar las siguientes. La capacidad de adaptación a los cambios tecnológicos, los amplios conocimientos que el director de la empresa tiene sobre el sector debido a sus estudios y debido a que siempre está a la vanguardia de las innovaciones, y finalmente podríamos destacar el trato cercano que tiene con sus clientes, tanto durante el proceso de fabricación como tras la venta del producto, en el que valora la satisfacción del cliente.

### 4.2. Organización Empresarial

LGM Estudio es una Sociedad Limitada Unipersonal, puesto que Luis Gómez es el único socio. Se trata de un tipo de sociedad muy parecida a la famosa sociedad limitada (SL), pero con el diferencial de que en una SLU todas las acciones pertenecen a una única persona, que puede ser tanto física como jurídica (El País, 2019). En este tipo de empresa es una sola persona la que hace frente a las posibles deudas o responsabilidad que puedan surgir. Sin embargo, responderá de una manera limitada a sus deudas, es decir, hasta el máximo que haya aportado. En este caso, el capital social a aportar es de 3.000€.



A pesar de que Luis sea el único socio y trabajador de la empresa, como ya se ha comentado anteriormente, cuando lo estima necesario realiza contrataciones a trabajadores autónomos especializados, para llevar a cabo determinados proyectos.

Luis siempre se ha considerado una persona autodidacta, estudio varias FPs (Formación Profesional) enfocadas en la delineación industrial, la programación informática y las artes aplicadas y oficios artísticos, entre otras. También ha realizado numerosos cursos de especialización en diseño 3D.

La trayectoria de Luis comenzó con un proyecto de un prototipo de quad eléctrico que presentó a los medios de comunicación y a través de la presentación realizada le recomendaron que se presentara a la Beca Emprendedor, la cual le ayudaría a sacar adelante su idea de negocio.

Finalmente, LGM Estudio nació en el año 2011, de la mano de Luis Gómez. Todos los conocimientos previos adquiridos en cursos y durante sus estudios han sido de gran ayuda para llevar adelante esta empresa. Puesto que no dispone de otros trabajadores a su cargo, tiene la flexibilidad para tomar decisiones e ir innovando continuamente.

### **4.3. Análisis DAFO**

El análisis DAFO de una empresa permite diseñar la estrategia en la que se basará la compañía para afrontar su futuro a corto, medio y largo plazo. Se trata de un mapa a través del que se establecen las debilidades, amenazas, fortalezas y oportunidades de la organización. Un análisis interno y externo del entorno en el que se desarrolla la actividad para mejorar su rentabilidad, funcionamiento y posicionamiento en el mercado (Martín, 2019).

Comenzaremos con el análisis interno que abarca las debilidades y fortalezas de las que dispone la empresa.

- *Debilidades.* Son aquellos puntos de los que la empresa carece, de los que se es inferior a la competencia o simplemente de aquellos en los que se puede mejorar (Espinosa, 2013). En el caso de LGM Estudio podríamos enumerar los siguientes:
  - Falta de financiación. No ha recibido ninguna ayuda del Gobierno y ha tenido que autofinanciarse con el dinero ganado de los productos vendidos y de su propio bolsillo. Esto reduce sus posibilidades de contratar a más personal y de realizar campañas de marketing.
  - Falta de personal cualificado. En la empresa solo está Luis como socio y trabajador, tal vez si pudiese contratar a más empleados no tendría tanta carga de trabajo bajo su responsabilidad y podría abarcar más proyectos. Además, los trabajadores le aportarían nuevos conocimientos y experiencia, que le serían útil para seguir innovando y mejorando sus productos.
  - Pocas campañas de marketing. La falta de dinero para invertir en campañas de marketing hace que Luis tenga que hacer uso de las redes sociales para darse a conocer, puesto que son un recurso barato. Sin embargo, si dispusiese de una financiación que le permitiese invertir más en la promoción de la empresa y de sus productos, tendría un alcance más amplio de venta. Incluso podría delegar este trabajo contratando a un Community Manager que se encargase de las campañas de marketing a través de las redes sociales.

- Poca notoriedad de marca. A nivel local la empresa es conocida, por el contrario, a nivel nacional son pocos los clientes que son conocedores de la organización y de sus productos.
- **Fortalezas.** Son todas aquellas capacidades y recursos con los que cuenta la empresa para explotar oportunidades y conseguir construir ventajas competitivas (Espinosa, 2013). En el caso de la empresa elegida tenemos las siguientes:
  - Productos personalizados y novedosos. La personalización es una de las ventajas competitivas de las que dispone la empresa, puesto que apenas existen empresas que ofrezcan la posibilidad de personalizar de manera completa un vehículo eléctrico ligero que se adapte a las necesidades de las personas y/o situación. Además, son productos novedosos para el mercado, ya que existen pocas empresas que ofrezcan este tipo de vehículos.
  - Servicio y atención personalizadas. El servicio que ofrece la empresa a sus clientes es cercano y personalizado, ya que el cliente se pone en contacto desde un primer momento con el empresario, al que le comenta que tipo de vehículo quiere comprar y con qué características. Además, cuando el producto está finalizado, Luis queda personalmente con el comprador para entregárselo.
  - Flexibilidad organizacional. El ser el único socio de la empresa, proporciona a Luis la flexibilidad para realizar cambios en la empresa de manera rápida, puesto que no depende de nadie para ello. Esto le concede la ventaja de adaptarse a los cambios tecnológicos conforme van evolucionando.
  - Vehículos cien por cien eléctricos. Es lo que le proporciona una diferenciación frente a la competencia, debido a que todos sus productos son totalmente eléctricos.
  - Costes bajos. Esto se debe a que Luis no tiene ni que invertir en alquilar un local para trabajar, ni que pagar el sueldo de los empleados, puesto que es el único socio de la empresa y le es suficiente por el momento con el local que tiene en su propia casa. Simplemente invierte el dinero en los recursos físicos que va a necesitar y en programas informáticos.

Una vez realizado el análisis interno, proseguiremos con el externo, el cual abarca las amenazas y oportunidades de las que dispone la empresa.

- **Amenazas.** Las amenazas pueden poner en peligro la supervivencia de la empresa o en menor medida afectar a su cuota de mercado. Si identificamos una amenaza con suficiente antelación podremos evitarla o convertirla en oportunidad (Espinosa, 2013). En cuanto a LGM Estudio se refiere podemos enumerar las siguientes:
  - Entrada de nuevos competidores. La mayor amenaza de la que dispone la empresa es la de la entrada de nuevos competidores ya que el sector de los vehículos de propulsión eléctrica está en alza y se prevé que en los próximos años haya un incremento considerable de empresas que ofrezcan este producto debido a la alta demanda que supondrá.
  - Tendencia desfavorable del mercado. Esto se debe a que la actual pandemia ha ocasionado una ralentización de la fabricación y compra de vehículos. A pesar de que la compra de vehículos eléctricos ha

sufrido un pequeño incremento, la cuota de mercado en España todavía es del 1%, ya que la inversión a realizar en la compra de un vehículo eléctrico todavía es alta y el ahorro que supone este tipo de vehículo actualmente no es suficiente para compensar este gasto.

- *Oportunidades.* Representan una ocasión de mejora de la empresa. Las oportunidades son factores positivos y con posibilidad de ser explotados por parte de la empresa (Espinosa, 2013). LGM Estudio posee las siguientes oportunidades:
  - Innovaciones tecnológicas favorables. La evolución constante de las tecnologías favorece la innovación y mejora de los productos que ofrece LGM Estudio, puesto que se mantiene a la vanguardia de los nuevos avances tecnológicos. Además, esto favorecerá que la fabricación de estos productos pueda ser optimizada.
  - Incremento del número de clientes en los segmentos. Se prevé un incremento del número de personas discapacitadas y de personas de edad avanzada en el mundo, por lo tanto, puede que la demanda de este tipo de productos enfocados a personas con problemas de movilidad y con la posibilidad de adaptarlo a cada situación sea una gran oportunidad para incrementar las ventas de productos de LGM Estudio. Además, las organizaciones cada vez están más concienciadas con la preservación del planeta, por lo que es muy posible que incrementen la compra de estos vehículos para su flota.
  - Hábitos de consumo favorables. La concienciación por parte de los consumidores a disminuir la contaminación para el cuidado del medioambiente les impulsa a la adquisición de nuevos vehículos de propulsión eléctrica para la movilidad dentro del área urbana, es decir, una tendencia a la compra de vehículos que no contaminen.
  - Leyes favorables. Una gran oportunidad sería que todos los vehículos que ofrece LGM Estudio fueran considerados Vehículos de Movilidad Personal (VMP) y que optasen a recibir una subvención. Esto beneficiaría a los usuarios interesados en adquirir un vehículo de estas características y no dispongan de la financiación suficiente. Además, la prohibición en las grandes ciudades para acceder a determinadas zonas con vehículos de combustión hace que este tipo de transporte eléctrico vea incrementada su demanda y de este modo las ventas.



Imagen 4.3.1. Análisis DAFO. Fuente: Elaboración Propia.

## **5. DEFINICIÓN DE OBJETIVOS Y ESTRATEGIAS DE MARKETING**

### **5.1. Objetivos Estratégicos**

Una vez analizada la situación actual en la que se encuentra la empresa, se van a definir los objetivos estratégicos del plan de marketing. Estos objetivos estarán bien definidos, serán cuantificables y viables, y se definirá un plazo temporal en el que deberán ser alcanzados. Además, estarán basados en el análisis DAFO previamente realizado.

Los objetivos estratégicos que se pretenden alcanzar en LGM Estudio a través de este plan de marketing son los siguientes:

- Incremento de la cuota de mercado en un 8% el primer semestre del 2021.
- Incremento de las ventas un 14% a nivel nacional durante el año 2021.
- Incremento de la notoriedad de marca, posicionándose a largo plazo como una empresa de calidad, ofreciendo vehículos ligeros sostenibles y adaptables a las personas y/o situaciones a nivel nacional.

### **5.2. Definición y Estrategias de Marketing**

Tras determinar los objetivos se define la estrategia de marketing, que establece el modo de cómo se pretenden alcanzar dichos objetivos (Rodríguez, 2006). Para ello se utilizarán las estrategias de Porter (1985) y Ansoff (1957).

Actualmente, LGM Estudio está llevando a cabo una estrategia de diferenciación, puesto que su principal objetivo es ofrecer un producto distinto a la competencia. La diferenciación de su producto se centra en ofrecer un vehículo eléctrico personalizable y adaptable, y esto es algo que las demás organizaciones no ofertan. Además, otra característica destacable es la de ofertar unos precios más asequibles que sus competidores, ya que su deseo es que el producto pueda ser adquirido sin problema alguno por todos sus consumidores. Sin embargo, esta particularidad se posiciona en segundo a nivel de importancia.

Estas estrategias mencionadas se denominan estrategias genéricas de Porter. Porter (1987) presenta tres estrategias genéricas (liderazgo en costes, diferenciación y especialización) que una empresa puede utilizar para hacer frente a las cinco fuerzas y conseguir una ventaja competitiva. Cada una de las estrategias genéricas de Porter tiene el potencial de permitir a una empresa superar los resultados de sus rivales dentro del mismo sector (Martínez y Milla, 2012).



Imagen 5.2.1. Estrategias genéricas de Porter. Fuente: Elección de Estrategias (2012).

La matriz de crecimiento de Ansoff es la herramienta más conocida para estudiar la dirección estratégica de crecimiento de una empresa. La matriz de crecimiento de Ansoff responde al binomio de producto-mercado en función de su actualidad y de su novedad, para desembocar en una opción estratégica de expansión o diversificación, según los casos (Martínez y Milla, 2012).

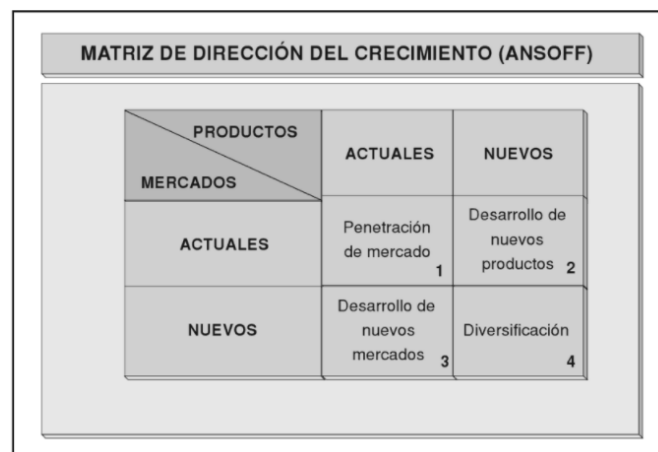


Imagen 5.2.2. Matriz de Ansoff. Fuente: Elección de Estrategias (2012).

Tal y como vemos en la imagen, existen cuatro estrategias: penetración de mercados, desarrollo de productos, desarrollo de mercados y diversificación.

En el caso de LGM Estudio se ha optado por la estrategia de penetración de mercados, puesto que se quiere mantener los mercados y los productos actuales, pero se quiere incrementar la cuota de mercado y en consecuencia las ventas, además de incrementar la notoriedad de la marca a través de actividades publicitarias y promociones.

Por el contrario, no se ha optado por la entrada a nuevos mercados, el desarrollo de productos o la diversificación ya que podría ser arriesgado debido a que la marca no está afianzada a nivel nacional por el momento.

### 5.3. Segmentación y Posicionamiento

La segmentación es el trabajo de particionar el mercado en base a criterios pertinentes y objetivos que permitan el mejor desarrollo posible de la propuesta de la marca (Klyver, 2012).

Para realizar la segmentación de la empresa, existen tres criterios:

- *Criterios relativos a los beneficios buscados.* Estos criterios se centran en el beneficio que ofrece la empresa a la necesidad que está buscando satisfacer el consumidor con el producto adquirido.
- *Criterios relativos al comportamiento de compra y consumo.* Estos criterios se centran en el comportamiento del cliente a la hora de adquirir el producto. Algunos ejemplos de estos criterios son la frecuencia de compra o la marca comprada.
- *Criterios relativos a las características del consumidor.* Estos criterios hacen referencia al estilo de vida que posee el consumidor, su personalidad o las características demográficas o socioeconómicas de éste.

En el caso de LGM Estudio seleccionaremos los criterios relativos a los beneficios buscados, puesto que la organización centra sus esfuerzos en ofrecer sus productos a aquellos clientes que están buscando un vehículo sostenible y a aquellos que deseen un vehículo adaptable o personalizable.

Dentro de este criterio encontraremos dos tipos de clientes: las empresas y las personas discapacitadas o con problemas de movilidad. En primer lugar, tenemos a las empresas que están concienciadas con la preservación del planeta y la reducción de la contaminación y buscan un vehículo eléctrico que ayude al cuidado del planeta reduciendo la contaminación que producen los vehículos actualmente durante sus tareas diarias. Además, la posibilidad de adaptar el vehículo a las necesidades de la empresa ofrece un gran incentivo para la adquisición del producto. En segundo lugar, tenemos a las personas discapacitadas o que presentan problemas de movilidad y no encuentran una organización que les proporcione un vehículo adaptado a sus necesidades.

Sin embargo, LGM Estudio debe empezar a centrar sus esfuerzos en las personas de edad avanzada, puesto que muchas de ellas necesitan un vehículo ligero para moverse dentro del área urbana de manera rápida y sencilla. Este segmento de mercado, en crecimiento en los últimos años y que continuará con la misma tendencia en los próximos, proporcionará una gran oportunidad como para centrar sus esfuerzos en captar a este nuevo mercado e incrementar las ventas.

Las estrategias existentes dentro de la segmentación son las siguientes: estrategia de concentración, estrategia de expansión de línea de productos, estrategia de expansión a varios segmentos y estrategia de diferenciación.

- *Estrategia de concentración.* Esta estrategia se basa en ofrecer un único producto centrándose en un único segmento de mercado.
- *Estrategia de expansión de línea de productos.* La expansión de línea de productos ofrece a la empresa la posibilidad de ofrecer varios tipos de productos a un único segmento de mercado.
- *Estrategia de expansión a varios segmentos.* La expansión a varios segmentos se basa en ofrecer un único producto a más de un segmento de mercado.

- *Estrategia de diferenciación.* La estrategia de diferenciación proporciona a la empresa la posibilidad de ofrecer a cada segmento de mercado un tipo de producto diferente, centrándose de este modo en ofrecer la mejor solución para cada tipo de cliente.

En el caso de LGM Estudio se llevará a cabo una estrategia de diferenciación, ofreciendo un producto diferente a cada uno de los segmentos mencionados previamente. Centrando de este modo los esfuerzos en satisfacer las necesidades de cada uno de los segmentos de manera eficiente. Puesto que no será el mismo producto el ofrecido a las empresas, que el ofrecido a las personas discapacitadas o a las personas de avanzada edad.

El posicionamiento otorga a la empresa una imagen propia en la mente del consumidor, que le hará diferenciarse del resto de su competencia. Esta imagen propia, se construye mediante la comunicación activa de unos atributos, beneficios o valores distintivos a nuestra audiencia objetivo (Espinosa, 2014).

Existen dos tipos de posicionamiento, uno enfocado en el consumidor y otro enfocado en la competencia. LGM Estudio optará por el posicionamiento enfocado hacia el consumidor, puesto que quiere reforzar su imagen de marca. De este modo tendrá que reforzar las características que lo diferencian de la competencia. En este caso son cuatro las características que lo diferencian: producto de calidad, precio asequible, producto sostenible y producto adaptable.



## **6. PLAN DE ACCIÓN (MARKETING OPERATIVO)**

Una vez definidos los objetivos y elegida la estrategia a llevar a cabo, procederemos con el plan de acción que nos ayudará a alcanzar los objetivos propuestos para la empresa a través de sus cuatro variables: producto, precio, distribución y comunicación.

Las 4Ps del marketing (el marketing mix de la empresa) pueden considerarse como las variables tradicionales con las que cuenta la organización para conseguir sus objetivos comerciales. Para ello es totalmente necesario que las cuatro variables del marketing mix se combinen con total coherencia y trabajen conjuntamente para lograr complementarse entre sí (Espinosa, 2014).

### **6.1. Plan de producto**

El producto es la variable por excelencia del marketing mix ya que engloba tanto a los bienes como a los servicios que comercializa una empresa. Es el medio por el cual se satisfacen las necesidades de los consumidores (Espinosa, 2014).

LGM Estudio ofrece actualmente a sus consumidores un vehículo ligero eléctrico que se puede personalizar y/o adaptar a la persona o situación que sea necesaria. Este producto resuelve la necesidad de una movilidad sostenible y adaptable a personas discapacitadas principalmente, pero también a particulares y empresas sin ningún tipo de problema de movilidad. La imagen de marca que está ofreciendo la empresa es la de un producto de calidad a un precio asequible, y además sostenible y adaptable o personalizable. Asimismo, se debería reforzar que este producto también está enfocado a personas de avanzada edad, puesto que es un segmento de mercado que está en crecimiento y a los cuales les pueden ser de gran utilidad estos vehículos para moverse dentro del área urbana de manera sencilla.

Por el momento no se recomienda incluir un nuevo producto dentro de su catálogo, debido a que los que ofrece actualmente le proporcionan la suficiente diferenciación frente a la competencia y todavía están en fase decrecimiento dentro del ciclo de vida del producto. Sin embargo, estaría bien ofrecer una nueva línea de negocio, el servicio de poder alquilar los productos de la empresa, de este modo las empresas o los particulares podrían hacer uso de los vehículos de manera puntual. Esto ayudaría a que los vehículos de la empresa pudiesen ser vistos en otras ciudades y servir como publicidad gratuita para darse a conocer.

A pesar de que el producto es uno de elementos más importante dentro del plan de producto, la marca también es otro de los elementos a tener en cuenta. Se entiende por marca el nombre, término, signo, símbolo, diseño o combinación de ellos cuyo objeto es identificar los bienes o servicios de un vendedor o grupo de vendedores con objeto de diferenciarlo de sus competidores (AMA, 1960). En la marca pueden ser diferenciados dos elementos: la denominación o nombre de marca y el logotipo o símbolo de marca. Estos elementos sirven para que el cliente identifique la oferta de la empresa y la distinga de las demás (Vázquez y Trespalacios, 1998).

En este caso la empresa debería ser reconocida por el nombre Light Green Mobility y no como LGM Estudio, puesto que el segundo nombre mencionado no se asocia a primera vista a vehículos de movilidad sostenible.

Además, también se debería cambiar el logotipo de la empresa, ya que debería dar una idea de lo que la empresa vende con la sola visualización de él. Por ello se propone el siguiente logotipo que se aproxima más a los productos que vende la empresa.



*Imagen 6.1.1. Logotipo actual LGM Estudio.  
Fuente: Página web LGM Estudio (2020).*



*Imagen 6.1.2. Logotipo que se propone. Fuente: Elaboración propia.*

Asimismo, se propone la renovación del diseño de la página web, con unos colores más acordes con el producto que se ofrece y en concordancia con el nuevo logotipo propuesto. En este caso estaría bien que la página web combinara los colores verdes y blancos, ya que el color verde en marketing se relaciona con productos que disminuyen su impacto en el medio ambiente.

También se plantea facilitar al consumidor la navegación por la página web. Las pestañas que se proponen son las siguientes: inicio, productos, clientes y proyectos, tienda online, opiniones de los consumidores, blog, noticias, sobre la empresa y contacto.

Igualmente, se recomienda ofrecer la lectura de la página web en español e inglés, posibilitando de este modo a que una amplia variedad de usuarios internacionales puedan conocer y acceder al contenido de la empresa.

Por último, estaría bien que la empresa colaborase destinando una parte de sus ganancias a la Confederación Española de Personas con Discapacidad Física y Orgánica (COCEMFE), de este modo se podría incluir el logotipo de esta confederación en la página web junto con su historia y las actividades que lleva a cabo, ayudando a la visibilización de ésta.

Todo esto reforzaría la imagen de marca de la empresa y de los productos.

## **6.2. Plan de precios**

El papel tan relevante que desempeña el precio en el proceso de decisión de compra del consumidor debiera justificar sobradamente la importancia de esta variable comercial en la gestión empresarial (Vázquez y Trespalacios, 1998).

En el caso de LGM Estudio el precio es una de las variables importantes, puesto que desde un principio el objetivo de la empresa ha sido ofrecer unos precios más asequibles que la competencia. Esto ha sido posible debido a que la organización opta por unas materias primas coste contenido, pero de alta calidad y esto concluye en un producto con precio más barato que el de la competencia. Además, como no incurre en gastos de salarios ni de alquiler de un local, esto le ofrece la posibilidad de poder vender sus productos a unos precios más baratos.

En cuanto al pago de los vehículos de LGM Estudio, se lleva a cabo de la siguiente manera. Puesto que se trabaja bajo pedido, una vez realizado el encargo se paga el 40% y antes de que salga de fábrica el producto final se paga el 60% restante. También se ofrece la posibilidad de pagar parte del precio de manera financiada, bien

con el banco con el que trabaja la empresa que es la Caja Rural o bien con el banco que los clientes elijan.

Los precios y el método de pago se recomiendan que sigan de la misma manera, ya que son adecuados para el cliente. Sin embargo, sí que se recomendaría aplicar algún tipo de descuento. Podría ofrecerse a las empresas que realicen la compra de unos cuatro vehículos como mínimo para su flota, un descuento de un 10% si lo pagan al contado, un descuento de un 5% para las personas discapacitadas o personas que presenten un problema de movilidad, y un 20% de descuento en el segundo producto a los particulares que compren dos vehículos a la vez. De este modo se incentivaría la compra de los productos de la empresa.

#### DESCUENTOS

- Empresas: 10% con la compra de más de 4 vehículos y pagando al contado
- Personas con discapacidad o problemas de movilidad: 5% por cada vehículo
- Particulares: 20% en el segundo vehículo por la compra de dos productos

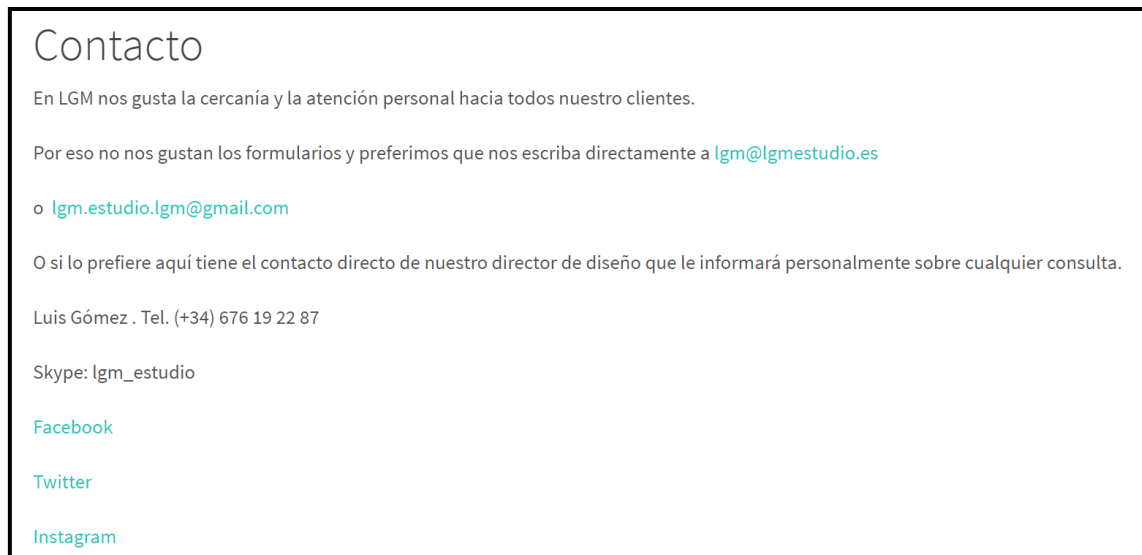
A pesar de que los descuentos son arriesgados y suponen un gran coste para la empresa, serán descuentos que se aplicarían durante el año 2021 para incentivar la compra. Después podrían ser reducidos o eliminados, dependiendo del coste que le suponga a la empresa.

### 6.3. Plan de distribución

La distribución comercial consiste en hacer llegar los productos acabados desde el productor de los mismos al consumidor final, con los servicios necesarios y en la cantidad, lugar y el momento adecuados. La distribución aparece como el nexo que une la producción de bienes y servicios y el consumo de los mismos. Es el complemento indispensable de la producción (Vázquez y Trespalacios, 1998).

Los canales de distribución se pueden clasificar por el número de nivel que existen en ellos (Vázquez y Trespalacios, 1998). En el caso de LGM Estudio lo clasificaríamos dentro del canal de nivel cero. Un canal de nivel cero o canal directo está constituido por un fabricante que vende directamente al cliente final. No hay intermediarios entre el fabricante y el consumidor (Vázquez y Trespalacios, 1998).

Como ya se ha mencionado anteriormente, LGM Estudio no dispone de intermediarios ya que mantiene el contacto con los clientes de manera directa. En la página web aparece un correo electrónico y un teléfono móvil con el que contactar con el gerente de la empresa para hablar sobre el producto que se quiere adquirir y cuáles son las características que se requieren. Además, también cabe la posibilidad de contactar con el director de la empresa a través de las redes sociales como Skype, Facebook, Twitter o Instagram.



*Imagen 6.3.1. Contacto. Fuente: Página web LGM Estudio, 2020.*

A Luis le encanta mantener una relación cercana con el cliente en todo momento, es por eso que él se encarga personalmente de entregar el vehículo una vez que está acabado, de esta manera queda al tanto de si el cliente ha quedado satisfecho con el producto o no.

Teniendo en cuenta las ventajas, se recomienda que por el momento se siga manteniendo esta entrega de los productos de manera personalizada, puesto que esto hace que la relación con la empresa sea cercana y los clientes confíen plenamente en la organización.

Sin embargo, estaría bien que los clientes pudiesen encontrar también los productos de LGM Estudio en tiendas de venta de productos para personas discapacitadas, tiendas de vehículos eléctricos u ortopedias. La recomendación que se hace en este caso es que su catálogo de productos y alguno de los productos esté disponible en estas tiendas mencionadas. De este modo podría tener más visibilidad y podría captar la atención de más consumidores, puesto que la empresa no dispone de tienda física por el momento.

Para ello se realizará una prueba durante un periodo de unos 6 meses. Durante los dos primeros meses de 2021 se contactará con empresas locales en Navarra que quieran ofrecer el catálogo de LGM Estudio en las tiendas físicas y que quieran disponer de un producto de LGM Estudio para que los clientes puedan visualizarlo. A partir de Marzo se empezaría a contactar con otras empresas a nivel nacional, empezando por el norte de España, con ciudades cercanas como Bilbao, Vitoria, Logroño, Burgos, Santander y Zaragoza. En Julio se haría una valoración de la acogida que está teniendo y si fuese positivase extendería al resto de España progresivamente a partir de Agosto.

El cronograma planteado sería el siguiente.

| AÑO 2021           |       |         |       |       |      |       |            |
|--------------------|-------|---------|-------|-------|------|-------|------------|
|                    | Enero | Febrero | Marzo | Abril | Mayo | Junio | Julio      |
| Pamplona (Navarra) |       |         |       |       |      |       | Valoración |
| Bilbao             |       |         |       |       |      |       |            |
| Vitoria            |       |         |       |       |      |       |            |
| Logroño            |       |         |       |       |      |       |            |
| Burgos             |       |         |       |       |      |       |            |
| Santander          |       |         |       |       |      |       |            |
| Zaragoza           |       |         |       |       |      |       |            |

Si la valoración a finales de año fuese positiva, se plantearía para el año 2022 la apertura de una tienda física a la que los clientes pudiesen acudir para la compra, reparación y alquiler de vehículos y se plantearía para el año 2023 la posibilidad de abrir una tienda online para que los clientes pudiesen hacer la compra de los productos de manera fácil a través de internet.

#### 6.4. Plan de comunicación

Gracias a la comunicación las empresas pueden dar a conocer, cómo sus productos pueden satisfacer las necesidades de su público objetivo. Podemos encontrar diferentes herramientas de comunicación: venta personal, promoción de ventas, publicidad, marketing directo y las relaciones públicas. La forma en que se combinen estas herramientas dependerá del producto, del mercado, del público objetivo, de la competencia y de la estrategia que se haya definido (Espinosa, 2014).

Este es uno de los puntos más importantes para LGM Estudio dentro del plan de acción que se propone, ya que lo que se quiere conseguir con el plan de comunicación es incrementar la notoriedad de marca de la empresa y aumentar las ventas y cuota de mercado. Para ello se va a hacer uso de la publicidad, la promoción de ventas, las relaciones públicas y el marketing directo.

- *Publicidad.* La publicidad es un proceso de comunicación de carácter impersonal, remunerado y controlado que utiliza medios masivos de comunicación para dar a conocer un producto o servicio, con objeto de informar o de influir en su compra o aceptación (Rodríguez del Bosque, De la Ballina y Santos, 1997).

En el caso de LGM Estudio se ha decidido llevar a cabo una campaña publicitaria en las marquesinas de Pamplona durante dos semanas. Se crearía un cartel con la frase: ¿Quieres ser parte del cambio hacia una movilidad sostenible? Además, se añadiría el logotipo de la empresa y la imagen uno de sus productos.

Este cartel también se utilizaría para llevar a cabo la campaña de publicidad a nivel nacional en las redes sociales de Instagram y Facebook, que son actualmente las redes sociales que más se utilizan. Para ello se destinaría un presupuesto de 50€ al mes y si se viese que la campaña es efectiva, se plantearía aumentar el presupuesto.

Asimismo, estaría bien crear un perfil de LinkedIn de la empresa, puesto que uno de los potenciales clientes son las empresas.



Imagen 6.4.1. Póster marquesina. Fuente: Elaboración propia.

También se plantea el realizar una cuña publicitaria en la radio incentivando la movilidad sostenible y animando a los consumidores a que accedan a la página web de la empresa. Esta cuña tendría una duración de unos 4 meses y se establecería en el horario de 10.00 a 12.00 de la mañana en la Cadena SER.

Finalmente, se recomienda ser patrocinador de un equipo de deporte local como por ejemplo el de un equipo ciclista o de algún equipo de deporte de personas discapacitadas, reforzando de este modo su imagen de marca.

- **Relaciones Públicas.** Las relaciones públicas suponen un instrumento de comunicación comercial que se dirige, a diferencia de la publicidad y de la promoción, al entorno general de la empresa, incluyendo toda su gran variedad de públicos (Vázquez y Trespalacios, 1998).

Ya que uno de los principales objetivos es incrementar la notoriedad de marca, es de vital importancia la asistencia a ferias y sobre todo a las de su sector, como son las de vehículos eléctricos. De este modo además de dar a conocer la empresa y sus productos, se está al tanto de los productos que la competencia está desarrollando. Algunas de las ferias nacionales a las que se debería asistir durante el año 2021 son: Movieléctrica (Online), S-Moving (Málaga) o VEM (Madrid), entre otras.

| FERIAS        |
|---------------|
| Movielectrica |
| S-Moving      |
| VEM           |

Tabla 6.4.1. Ferias. Fuente: Elaboración propia.

Además, actualmente se dispone de El Langui como representante de la marca del segmento de mercado de personas discapacitadas. Estaría bien incluir alguna otra persona famosa que quisiera ser representante de la marca promocionando los productos. Un influencer que realizará dos publicaciones al mes y tuviese entre 50.000 y 100.000 seguidores.



*Imagen 6.4.2. El Langui con el vehículo de LGM Estudio.  
Fuente: Página web LGM Estudio.*

- **Promoción de ventas.** La promoción de ventas puede considerarse como una técnica intermedia entre la publicidad y la fuerza de ventas: busca objetivos a muy corto plazo, ofrece incentivos concretos y se dirige a una audiencia no tan masiva como la de la publicidad (Vázquez y Trespalacios, 1998).

LGM Estudio debería incentivar en sus redes sociales la promoción de su empresa, publicando a la semana 4 post mínimos en los que apareciese información sobre el producto, sus cualidades y su uso. Además de los proyectos que ha realizado con otras empresas, los descuentos que ofrece e información sobre las empresas con las que colabora y/o patrocina.

Como ya se ha mencionado anteriormente en el plan de precios, se van a realizar descuentos para la compra de vehículos. También se propone durante el año 2021 regalar la camiseta con el logo y nombre de la empresa por la compra de un vehículo.

Otra de las acciones que se ha decidido llevar a cabo es la de contratar a dos personas que acudan a distintas ciudades para dar a conocer la empresa y promocionen sus productos. Se montaría un stand publicitario y se llevarían dos o tres vehículos para que puedan ser visualizados y probados por parte de la ciudadanía. Cada mes se estaría tres días en cada una de las ciudades seleccionadas. Se comenzaría por la zona norte durante el primer el año 2021 y a final de año se realizará una valoración. Si se ve que la notoriedad de marca ha incrementado y las ventas también en consecuencia, se seguirá con esta actividad.



| STAND PUBLICITARIO AÑO 2021 |       |         |       |       |      |       |       |        |            |         |           |           |
|-----------------------------|-------|---------|-------|-------|------|-------|-------|--------|------------|---------|-----------|-----------|
|                             | Enero | Febrero | Marzo | Abril | Mayo | Junio | Julio | Agosto | Septiembre | Octubre | Noviembre | Diciembre |
| Pamplona                    |       |         |       |       |      |       |       |        |            |         |           |           |
| Zaragoza                    |       |         |       |       |      |       |       |        |            |         |           |           |
| San Sebastian               |       |         |       |       |      |       |       |        |            |         |           |           |
| Logroño                     |       |         |       |       |      |       |       |        |            |         |           |           |
| Vitoria                     |       |         |       |       |      |       |       |        |            |         |           |           |
| Bilbao                      |       |         |       |       |      |       |       |        |            |         |           |           |
| Santander                   |       |         |       |       |      |       |       |        |            |         |           |           |
| Oviedo                      |       |         |       |       |      |       |       |        |            |         |           |           |
| Burgos                      |       |         |       |       |      |       |       |        |            |         |           |           |
| León                        |       |         |       |       |      |       |       |        |            |         |           |           |
| La Coruña                   |       |         |       |       |      |       |       |        |            |         |           |           |
| Vigo                        |       |         |       |       |      |       |       |        |            |         |           |           |

Tabla 6.4.2. Cronograma Stand Publicitario 2021. Fuente: Elaboración propia.

- **Marketing directo.** El marketing directo es un marketing que busca una respuesta inmediata. Esa respuesta puede consistir en efectuar un pedido, requerir más información, enviar una solicitud, llamar por teléfono o visitar una tienda u oficina (Bacon, 1992). Además, este tipo de acciones permite evaluar los resultados.

En el caso de LGM Estudio se ha optado por la visita a empresas que se crea que son potenciales clientes de la empresa. Para ello se contratará a dos personas durante 6 meses a media jornada, para que visiten a nivel local a empresas para proporcionarles información sobre LGM Estudio y ofrecerle sus servicios. Puesto que se ha decidido por ampliar la línea de negocio a alquiler de vehículos, estaría bien empezar a conocer si las empresas están interesadas en este servicio a través de las visitas a puerta fría o concertadas.

El presupuesto aproximado del plan de comunicación sería el siguiente.

| PRESUPUESTO APROXIMADO AÑO 2021            |   |
|--|---|
| <b>Marquesinas</b>                         | 26.000€ (precio de las dos semanas de publicidad en Pamplona) |
| <b>Publicidad en Redes Sociales</b>        | 600€ (50€/mes)  |
| <b>Ferias</b>                              | 1.140€ (380€ por cada feria propuesta*3 ferias)               |
| <b>Cuñía de radio</b>                      | 38.000€ (9.500€/mes*4 meses)                                  |
| <b>Influencer</b>                          | 13.200€ (550€/publicación*24 publicaciones)                   |
| <b>Camisetas</b>                           | 3.000€  |
| <b>Patrocinador equipo deportivo local</b> | 50.000€   |
| <b>Stand Publicitario</b>                  | 30.000€ (2.500€ por cada ciudad)                              |
| <b>Renovación página web</b>               | 150€ (si se contrata a una persona para que lo realice)       |
| <b>Visitas empresas</b>                    | 7.200€ (dos personas a media jornada durante 6 meses)         |
| <b>TOTAL</b>                               | <b>169.290€</b>   |

Tabla 6.4.3. Presupuesto aproximado. Fuente: Elaboración propia.



## 7. EJECUCIÓN Y CONTROL

Para valorar si la ejecución del plan de acción ha sido buena, son de vital importancia la elección de la estrategia y la ejecución que se ha llevado a cabo, puesto que la combinación de ambas puede ocurrir en las siguientes situaciones:

- Éxito. La ejecución ha sido excelente y la estrategia ha sido la apropiada, por lo que los objetivos definidos están siendo alcanzados.
- Problemas. La estrategia ha sido la apropiada, pero la ejecución no ha sido la adecuada.
- Rescate o ruina. La ejecución ha sido excelente, pero la estrategia no ha sido la apropiada.
- Fracaso. Ni la ejecución ni la estrategia seleccionadas han sido las apropiadas.

Se va a realizar un cronograma del año 2021 con las actividades a llevar a cabo y de este modo controlar la ejecución de cada una de ellas. De esta manera será más fácil controlar que se esté cumpliendo la planificación y observar si hay que realizar alguna modificación.

| CRONOGRAMA 2021              |       |         |       |       |      |       |       |        |            |         |           |           |
|------------------------------|-------|---------|-------|-------|------|-------|-------|--------|------------|---------|-----------|-----------|
|                              | Enero | Febrero | Marzo | Abril | Mayo | Junio | Julio | Agosto | Septiembre | Octubre | Noviembre | Diciembre |
| Plan de distribución         |       |         |       |       |      |       |       |        |            |         |           |           |
| Plan de comunicación         |       |         |       |       |      |       |       |        |            |         |           |           |
| Marquesinas                  |       |         |       |       |      |       |       |        |            |         |           |           |
| Publicidad en Redes Sociales |       |         |       |       |      |       |       |        |            |         |           |           |
| Ferías                       |       |         |       |       |      |       |       |        |            |         |           |           |
| Stand Publicitario           |       |         |       |       |      |       |       |        |            |         |           |           |
| Renovación página web        |       |         |       |       |      |       |       |        |            |         |           |           |
| Cuñ de Radio                 |       |         |       |       |      |       |       |        |            |         |           |           |
| Influencer                   |       |         |       |       |      |       |       |        |            |         |           |           |
| Camisetas                    |       |         |       |       |      |       |       |        |            |         |           |           |
| Patrocinador equipo          |       |         |       |       |      |       |       |        |            |         |           |           |
| Visita empresas              |       |         |       |       |      |       |       |        |            |         |           |           |

Tabla 7.1. Cronograma 2021. Fuente: Elaboración propia.

Como se puede observar en el cronograma, seis de las once acciones que se plantean tienen una duración anual, otras dos de ellas una duración de seis meses y las tres restantes son acciones puntuales que se llevarán a cabo durante alguno de los meses del año 2021.

Además, se van a establecer mecanismos de control para analizar si se están cumpliendo los objetivos establecidos. Para ello se analizará el porcentaje de cuota de mercado, el porcentaje de ventas y la notoriedad de marca cada cuatro meses. Así mismo, se analizarán si las actividades están siendo exitosas cada dos meses.

## 8. CONCLUSIONES

Como hemos comprobado, el sector automovilístico se encuentra en constante evolución gracias a los rápidos avances en tecnología. Es por ello que las empresas de este sector deben estar a la vanguardia de los nuevos avances y adaptarse de manera constante a los cambios.

A pesar de que el 2020 no está siendo un buen año para el sector de la automoción, la empresa elegida para la realización del presente trabajo, en este caso LGM Estudio, está teniendo uno de los años más exitosos, puesto que la venta de sus productos se ha incrementado.

Esta pequeña empresa que comenzó su andadura hace 10 años, ha sido ahora cuando ha empezado a darse a conocer a nivel nacional. LGM Estudio es una empresa joven en su sector que tiene muchos factores a su favor, y que junto al plan de marketing que se plantea, se espera que sea de ayuda para seguir incrementando su negocio.

El principal objetivo de este trabajo ha sido realizar un estudio de la situación actual en la que se encuentra la empresa, tanto externo como interno, y ver cuáles son sus debilidades, fortalezas, amenazas y oportunidades a través del análisis DAFO. Una vez obtenida esta información se han elaborado una serie de conclusiones y se han enumerado los puntos a mejorar. A continuación, se han fijado los objetivos y se han seleccionado unas estrategias a llevar a cabo para conseguir que la empresa incremente su cuota de mercado, el porcentaje de ventas y la notoriedad de la marca. Finalmente, se ha planteado un plan de acción en el que se recomienda qué tipo de actividades se deben seguir manteniendo o reforzando y cuales habría que empezar a llevar a cabo.

El principal problema que presenta la empresa es que no es lo suficientemente conocida a nivel nacional, y pese a ofrecer productos novedosos, la demanda se centra principalmente a nivel local. Para ello se han propuesto una serie de acciones que son: el incremento de la publicidad tanto a nivel local como a nivel nacional, la asistencia a diferentes ferias de movilidad eléctrica, descuentos en los productos y se ha añadido un servicio de alquiler de vehículos, entre otras cosas.

Personalmente este trabajo ha sido de gran ayuda para profundizar mis conocimientos en el sector automovilístico, totalmente desconocido para mí. Igualmente, he podido poner en práctica parte de los conocimientos adquiridos en el máster y me ha proporcionado la capacidad de sintetizar la información, puesto que actualmente disponemos de una cantidad ingente de datos en internet.

Finalmente, mencionar que la relación establecida con Luis (gerente de la empresa) ha sido muy gratificante, puesto que ha estado dispuesto en todo momento a proporcionarme información para mi trabajo y darme a conocer su negocio que con tanto entusiasmo ha emprendido.

## 9. BIBLIOGRAFÍA

ABC. 2020. *Abril de 2020: el mes más negro de la automoción española*. Patxi Fernández. [Consulta: 23 Julio 2020]. Disponible en: [https://www.abc.es/motor/reportajes/abci-abril-2020-mas-negro-automocion-espanola-202004300114\\_noticia.html](https://www.abc.es/motor/reportajes/abci-abril-2020-mas-negro-automocion-espanola-202004300114_noticia.html)

AEDIVE. 2020. [Consulta: 22 de Septiembre 2020]. Disponible en: <https://aedive.es/vem/>

ALKÉ. 2020. [Consulta: 25 Agosto 2020]. Disponible en: <https://www.alke.eu/es/>

ANFAC. 2020. *Automoción 2020-40. Liderando la movilidad sostenible. Informe ejecutivo*. [Consulta: 2 Septiembre 2020]. Disponible en: [https://anfacs.com/wp-content/uploads/2020/03/Informe-Ejecutivo-AUTO-2020\\_40-ANFAC.pdf](https://anfacs.com/wp-content/uploads/2020/03/Informe-Ejecutivo-AUTO-2020_40-ANFAC.pdf)

APPLUS+. 2020. [Consulta: 5 Septiembre 2020]. Disponible en: <https://www.applus.com/global/es/>

AYUNTAMIENTO DE MADRID. 2020. *Preguntas frecuentes Madrid Central*. [Consulta: 15 Agosto 2020]. Disponible en: <https://www.madrid.es/portales/munimadrid/es/Inicio/Movilidad-y-transportes/Madrid-Central-Zona-de-Bajas-Emisiones/Preguntas-frecuentes-Madrid-Central/Preguntas-frecuentes-Madrid-Central/?vgnextfmt=default&vgnextoid=188495ca14f64610VgnVCM1000001d4a900aR CRD&vgnnextchannel=3eae96d2742f6610VgnVCM1000001d4a900aRCRD>

AYUNTAMIENTO DE MADRID. 2020. *Peatonalización de la Puerta del Sol*. [Consulta: 15 Agosto 2020]. Disponible en: <https://www.madrid.es/portales/munimadrid/es/Inicio/Movilidad-y-transportes/Madrid-Central-Zona-de-Bajas-Emisiones/Preguntas-frecuentes-Madrid-Central/Peatonalizacion-de-la-Puerta-del-Sol/?vgnextfmt=default&vgnextoid=3bbdc0c2e5153710VgnVCM1000001d4a900aRCR D&vgnnextchannel=3eae96d2742f6610VgnVCM1000001d4a900aRCRD>

BACON, M. S. 1992. *Como hacer Marketing Directo. Secretos para la pequeña empresa*. LIFUSA, Barcelona, 1ª Edición. ISBN: 84-7577-476-96. [Consulta: 29 de Septiembre 2020]. Disponible en: <https://books.google.es/books?hl=es&lr=&id=uu2p4BGclQgC&oi=fnd&pg=PA9&dq=tec nicas+marketing+directo+&ots=dHPbeZdx0J&sig=ghlerdnzrOgNs3EK2OQqarm949M#v=onepage&q=tecnicas%20marketing%20directo&f=false>

BBC. 2020. *Coronavirus y cambio climático: por qué la pandemia no es realmente tan buena para el medio ambiente*. Carlos Serrano. [Consulta: 16 Julio 2020]. Disponible en: <https://www.bbc.com/mundo/noticias-52596472>

BIRD. 2020. [Consulta: 4 Septiembre 2020]. Disponible en: <https://www.bird.co/es/>

BUSINESS INSIDER. 2020. *La pandemia empuja a la automoción al comercio online: "Era una alternativa, ahora es una necesidad"*. Miguel Ángel Moreno. [Consulta: 29 Julio 2020]. Disponible en: <https://www.businessinsider.es/pandemia-empuja-automocion-comercio-online-660055>

CALDERÓN MEGAR, G. 2011. *El entorno del marketing: microentorno*. [Consulta: 17 Julio 2020]. Disponible en: <https://gloriacalderon.wordpress.com/tag/grupos-de-interes/>

CAPITAL. 2019. *El sector de la automoción, clave para reducir las emisiones contaminantes*. [Consulta: 11 Julio 2020]. Disponible en: <https://www.capital.es/2019/05/02/el-sector-de-la-automocion-clave-para-reducir-las-emisiones-contaminantes/>

CARLOS ASTIBIA. 2020. [Consulta: 12 Septiembre 2020]. Disponible en: <https://astibia.com/>

CEREM. 2019. *Claves para hacer un buen DAFO (o FODA)*. [Consulta: 17 Septiembre 2020]. Disponible en: <https://www.cerem.es/blog/claves-para-hacer-un-buen-dafo-o-foda>

CEUPE. 2020. *La teoría de los recursos y capacidades en la dirección estratégica*. [Consulta: 8 Septiembre 2020]. Disponible en: <https://www.ceupe.com/blog/recursos-y-capacidades-direccion-estrategica.html#:~:text=Los%20recursos%20que%20son%20entendidos,%2C%20siendo%2C%20por%20tanto%2C%20esto>

CLASIFICACIÓN NACIONAL DE ACTIVIDADES ECONÓMICAS. 2020. [Consulta: 21 Agosto 2020]. Disponible en: <https://www.cnae.com.es/>

CLEM. 2020.[Consulta: 17 Agosto 2020]. Disponible en: <https://clem.es/>

COCHES 55. 2019. *Evolución del coche eléctrico en España*. Sara López. [Consulta: 17 Agosto 2020]. Disponible en: <https://www.coches55.com/actualidad/evolucion-coche-electrico-espana/>

DELOITTE. *La movilidad futura*. Alberto Amores y Jordi Llidó. [Consulta: 20 Agosto 2020]. Disponible en : <https://www2.deloitte.com/es/es/pages/strategy/articles/La-movilidad-futura.html>

DGT. 2019. *Nueva instrucción de la DGT sobre patinetes*. [Consulta: 11 Agosto 2020]. Disponible en: [http://revista.dgt.es/es/noticias/nacional/2019/12DICIEMBRE/1204instruccion-dgt-vehiculos-de-movilidad-personal.shtml#.X0\\_Eb8gzY2w](http://revista.dgt.es/es/noticias/nacional/2019/12DICIEMBRE/1204instruccion-dgt-vehiculos-de-movilidad-personal.shtml#.X0_Eb8gzY2w)

DIARIO DE NAVARRA. 2012. *Un triciclo eléctrico en Tafalla*. Sheyla Muñoz. [Consulta: 24 Julio 2020]. Disponible en: [https://www.diariodenavarra.es/noticias/navarra/zona\\_media/2012/05/28/un\\_triciclo\\_el\\_ectrico\\_tafalla\\_81681\\_1008.html](https://www.diariodenavarra.es/noticias/navarra/zona_media/2012/05/28/un_triciclo_el_ectrico_tafalla_81681_1008.html)

EBROH. 2020. [Consulta: 14 Septiembre 2020]. Disponible en: <https://ebroh.es/es/>

ECONOMIPEDIA. 2020. *Matriz de Ansoff*. [Consulta: 14 Septiembre 2020]. Disponible en: <https://economipedia.com/definiciones/matriz-de-ansoff.html>

ECONOMÍA DIGITAL. 2020. *La desescalada dispara la demanda de bicis y patinetes eléctricos*. [Consulta: 25 Julio 2020]. Disponible en: [https://www.economiadigital.es/tecnologia-y-tendencias/la-desescalada-dispara-la-demanda-de-bicis-y-patinetes-electricos\\_20070594\\_102.html](https://www.economiadigital.es/tecnologia-y-tendencias/la-desescalada-dispara-la-demanda-de-bicis-y-patinetes-electricos_20070594_102.html)

EL CONFIDENCIAL. 2020. *¿Se va a salvar el sector el automóvil en España?* Juan Bozal. [Consulta: 22 Julio 2020] Disponible en: [https://www.elconfidencialdigital.com/articulo/te\\_lo\\_aclaro/va-salvar-sector-automovil-espana/20200626193954147394.html](https://www.elconfidencialdigital.com/articulo/te_lo_aclaro/va-salvar-sector-automovil-espana/20200626193954147394.html)

EL DÍA SEGOVIA. 2020. *La automoción se pone al día*. C. Cuesta. [Consulta: 23 Agosto 2020]. Disponible en: <https://www.eldiasegovia.es/noticia/ze88bab27-9540-d5fd-0baa8c743480e272/202003/la-automoci%C3%B3n-se-pone-al-d%C3%ADa>

EL DIARIO. 2020. *El sector del automóvil no se recuperará de la crisis del coronavirus hasta 2022*. Paula Ulloa. [Consulta: 17 Agosto 2020]. Disponible en: [https://www.eldiario.es/motor/sector-automovil-no-recuperara-crisis-coronavirus-2022\\_1\\_6144566.html](https://www.eldiario.es/motor/sector-automovil-no-recuperara-crisis-coronavirus-2022_1_6144566.html)

ELECTRO COCHES. 2020. *Marcas de coches eléctricos e híbridos enchufables*. [Consulta: 2 Septiembre 2020]. Disponible en: <https://www.electrocoches.eu/marcas/>

EL ECONOMISTA. 2020. *Nuevo mercado de automóviles*. Nicolás Cantaert. [Consulta: 5 Agosto 2020]. Disponible en: <https://www.eleconomista.es/opinion-blogs/noticias/10747966/09/20/Nuevo-mercado-de-automoviles.html>

EL ESPAÑOL. 2020. *Nissan llega a un acuerdo por el ERE: no ejecutará despidos hasta diciembre de 2021*. [Consulta: 27 Agosto 2020]. Disponible en: [https://www.lespanol.com/invertia/empresas/20200805/nissan-acuerdo-ere-no-ejecutara-despidos-diciembre/510700004\\_0.html#:~:text=En%20marzo%20Nissan%20present%C3%B3%20un,sus%20principales%20f%C3%A1bricas%20en%20Espa%C3%B1a.&text=Tambi%C3%A9n%20clasificaba%20a%20los%20trabajadores,los%20mayores%20de%2054%20a%C3%B1os](https://www.lespanol.com/invertia/empresas/20200805/nissan-acuerdo-ere-no-ejecutara-despidos-diciembre/510700004_0.html#:~:text=En%20marzo%20Nissan%20present%C3%B3%20un,sus%20principales%20f%C3%A1bricas%20en%20Espa%C3%B1a.&text=Tambi%C3%A9n%20clasificaba%20a%20los%20trabajadores,los%20mayores%20de%2054%20a%C3%B1os)

EL PAÍS. 2019. *Las calles suspenden en accesibilidad*. Miguel Ángel García Vega. [Consulta: 10 Septiembre 2020]. Disponible en: [https://elpais.com/elpais/2019/09/18/actualidad/1568818978\\_836747.html](https://elpais.com/elpais/2019/09/18/actualidad/1568818978_836747.html)

EL PAÍS. 2019. *Qué es una sociedad limitada unipersonal y cómo se constituye*. J. A. Vega Ortega. [Consulta: 6 Septiembre 2020]. Disponible en: [https://cincodias.elpais.com/cincodias/2019/07/10/emprendedores/1562775501\\_591911.html](https://cincodias.elpais.com/cincodias/2019/07/10/emprendedores/1562775501_591911.html)

EL PAÍS. 2020. *Madrid concederá una ayuda de la mitad del precio para la compra de patinetes, bicicletas, ciclomotores y motocicletas eléctricas*. [Consulta: 5 Julio 2020]. Disponible en: <https://elpais.com/espana/madrid/2020-06-05/madrid-concedera-una-ayuda-de-la-mitad-del-precio-para-la-compra-de-patinetes-bicicletas-ciclomotores-y-motos-electricas.html>

EL PAÍS. 2020. *La España tecnológica e industrial*. Luis Miguel Gilpérez. [Consulta: 20 Julio 2020]. Disponible en: [https://cincodias.elpais.com/cincodias/2020/06/15/datalab/1592220006\\_287832.html](https://cincodias.elpais.com/cincodias/2020/06/15/datalab/1592220006_287832.html)

EL PAÍS. 2020. *La Comunidad Valenciana subvencionará con hasta 250 euros la compra de bicis y patinetes*. Cristina Vázquez. [Consulta: 22 Julio 2020]. Disponible en: <https://elpais.com/sociedad/2020-05-14/la-comunidad-valenciana-subvencionara-con-hasta-250-euros-la-compra-de-bicis-y-patinetes.html>

EL PERIÓDICO. 2019. *El sector del automóvil: una industria en constante evolución*. [15 Junio 2020]. Disponible en: <https://www.elperiodico.com/es/innovacion/20190131/el-sector-del-automovil-una-industria-en-constante-evolucion-7271422>

EL PERIÓDICO. 2019. *Cumbre del clima: a España le preocupa la ecología, pero sigue sin cambiar hábitos*. Yaiza Majarín. [Consulta: 20 Agosto 2020]. Disponible en: <https://www.elperiodico.com/es/port/ideas/20191203/cumbre-clima-habitos-ecologicos-espana>

EMPRENDEDOR INTELIGENTE. 2019. *Mercado de referencia*. Emmanuel Reyes. [Consulta: 17 Julio 2020]. Disponible en: <https://www.emprendedorinteligente.com/mercado-de-referencia/#:~:text=Derek%20Abell%20tambi%C3%A9n%20es%20famoso,para%20servir%20a%20estos%20consumidores>

EUROPA PRESS. 2012. *LGM Estudio presenta un triciclo eléctrico*. [Consulta: 10 Julio 2020]. Disponible en: <https://www.europapress.es/motor/motos-00641/noticia-lgm-estudio-presenta-triciclo-electrico-20120313134618.html>

EUROPA PRESS DATA. 2019. *Tendencias de población en el mundo, datos y gráficos*. [Consulta: 17 Septiembre 2020]. Disponible en: <https://www.epdata.es/datos/tendencias-poblacion-mundo-datos-graficos/411>

EUROPA PRESS. 2020. *La movilidad accesible en las ciudades españolas se sitúa en más del 55%, según el estudio IMSCE 2020*. [Consulta: 20 Agosto 2020]. Disponible en: <https://www.europapress.es/epsocial/igualdad/noticia-movilidad-accesible-ciudades-espanolas-situa-mas-55-estudio-imsce-2020-20200206183634.html>

ESPAÑA. 2020. Real Decreto 569/2020, de 16 de junio, por el que se regula el programa de incentivos a la movilidad eficiente y sostenible (Programa MOVES II) y se acuerda la concesión directa de las ayudas de este programa a las comunidades autónomas y a las ciudades de Ceuta y Melilla. *Boletín Oficial del Estado*, 17 de Junio de 2020, num169. [Consulta: 20-08-2020]. Disponible en: <https://www.boe.es/buscar/doc.php?id=BOE-A-2020-6235>

ESPINOSA, R. 2013. *La matriz de análisis DAFO (FODA)*. [Consulta: 11 Septiembre 2020]. Disponible en: <https://robertoespinosa.es/2013/07/29/la-matriz-de-analisis-dafo-foda>

ESPINOSA, R. 2014. *Posicionamiento de marca, la batalla por tu mente*. [Consulta: 17 de Septiembre 2020]. Disponible en: <https://robertoespinosa.es/2014/09/15/posicionamiento-de-marca-batalla-por-mente>

ESPINOSA, R. 2014. *Marketing mix: 4Ps*. [Consulta: 19 de Septiembre 2020]. Disponible en: <https://robertoespinosa.es/2014/05/06/marketing-mix-las-4ps-2>

FACONAUTO. 2020. *La edad media del parque automovilístico en España se sitúa en los 12,7 años*. [Consulta: 29 Julio 2020]. Disponible en: <https://www.faconauto.com/la-edad-media-del-parque-automovilistico-en-espana-se-situa-en-los-127-anos/>

FACONAUTO. 2020. *El canal online sigue siendo importante para los distribuidores después del confinamiento*. [Consulta: 12 Agosto 2020]. Disponible en: <https://www.faconauto.com/el-canal-online-sigue-siendo-importante-para-los-distribuidores-despues-del-confinamiento/>

FACONAUTO. 2020. *La tecnología 3D irrumpe en los concesionarios: la exposición virtual que arrasa en China y que llega a Europa*. [Consulta: 7 Septiembre 2020]. Disponible en: <https://www.faconauto.com/la-tecnologia-3d-irrumpe-en-los-concesionarios-la-exposicion-virtual-que-arrasa-en-china-y-que-llega-a-europa/>



FORBES. 2019. *Las cifras de la automoción en España*. Marta Yoldi. [Consulta: 26 Julio 2020]. Disponible en: <https://forbes.es/empresas/51248/las-cifras-de-la-automocion-en-espana/>

GACETA MÉDICA. 2020. *Riesgos y oportunidades de la covid-19 para el medio ambiente*. Daniel González. [Consulta: 24 Julio 2020]. Disponible en: <https://gacetamedica.com/investigacion/riesgos-y-oportunidades-de-la-covid-19-para-el-medio-ambiente/>

HÍBRIDOS Y ELÉCTRICOS. 2016. Dos empresas españolas desarrollan la primera eco-barredora eléctrica. [Consulta: 4 Julio 2020]. Disponible en: <https://www.hibridosyelectricos.com/articulo/actualidad/empresas-espanolas-desarrollan-primera-eco-barredora-electrica/20160220222153011060.html>

HÍBRIDOS Y ELÉCTRICOS. 2020. *Ventas de coches eléctricos en España: suben un 64% en 2019, pero su cuota sigue siendo mínima*. Diego Gutiérrez. [Consulta: 18 Julio 2020]. Disponible en: <https://www.hibridosyelectricos.com/articulo/sector/matriculaciones-coches-electricos-espana-2019/20200103144054032390.html>

INSTITUTO PARA LA DIVERSIFICACIÓN Y AHORRO DE LA ENERGÍA. 2020. *Plan Nacional Integrado de Energía y Clima (PNIEC) 2021-2030*. [Consulta: 23 Julio 2020]. Disponible en: <https://www.idae.es/informacion-y-publicaciones/plan-nacional-integrado-de-energia-y-clima-pniec-2021-2030>

KARMA MOBILITY. 2020. [Consulta: 13 Agosto 2020]. Disponible en: <https://www.karmamobility.es/>

KIRIOM. 2020. *Los retos de la automoción ante el covid-19*. [Consultado: 14 Julio 2020]. Disponible en: <https://kiriom.com/wp-content/uploads/2020/06/Los-retos-del-sector-de-la-automocion-en-Espana-tras-el-COVID-19-por-KIRIOM-SMART-GROWTH.pdf>

KLYVER, C. J. 2012. *Marca, segmentación y posicionamiento. Un estudio para determinar el alcance y aplicación de estos conceptos al desarrollo de una marca de alta gama en el mercado argentino de sastrería masculina* [en línea]. RICO, R. (dir.). Tesis Universidad de Buenos Aires. [Consulta: 21 de Septiembre 2020]. Disponible en: [http://dspace.uces.edu.ar:8180/jspui/bitstream/123456789/2657/1/Marca\\_Klyver.pdf](http://dspace.uces.edu.ar:8180/jspui/bitstream/123456789/2657/1/Marca_Klyver.pdf)

LA VANGUARDIA. 2020. *La automoción reclama alargar los ERTES y seguridad jurídica, aunque aplaude el programa de Gobierno*. Conchi Lafraya. [Consulta: 22 Agosto 2020]. Disponible en: <https://www.lavanguardia.com/economia/20200617/481822368938/la-automocion-reclama-alargar-los-ertes-y-seguridad-juridica-aunque-aplaude-el-programa-del-gobierno.html>

LA VANGUARDIA. 2020. *La pandemia revela también una movilidad que chocaba contra la sostenibilidad*. Inma Martínez. [Consulta: 30 Agosto 2020]. Disponible en: <https://www.lavanguardia.com/vida/20200818/482900493154/la-pandemia-revela-tambien-una-movilidad-que-chocaba-contra-la-sostenibilidad.html>

LGM ESTUDIO. 2020. [Consulta: 19 Septiembre 2020]. Disponible en: <https://www.lgmestudio.com/>

MELEX. 2020. SEPTIEMBRE Recuperado de: <https://melex.com.pl/en/>

MILLA GUTIÉRREZ, A. & MARTÍNEZ PEDRO, D. 2012. *Elección de estrategias*. Días de Santos, Madrid. ISBN: 978-84-9969-406-1. [Consulta: 23 Septiembre 2020]. Disponible en: <https://books.google.es/books?hl=es&lr=&id=X1Z68WvZxYC&oi=fnd&pg=PA119&dq=estrategias+de+porter+&ots=aQzXgvOZTx&sig=NsVy-paTMZYMLuWA65W3rpojzhA#v=onepage&q&f=false>

MOTOR PASIÓN. 2019. *El coche eléctrico podría acabar con 40.000 empleos en España y reducir el PIB en un 1,2% según un estudio*. Alejandra Otero. [Consulta: 27 Julio de 2020]. Disponible en: <https://www.motorpasion.com/industria/coche-electrico-podria-acabar-40-000-empleos-espana-reducir-pib-1-2-estudio>

MOVILIDAD E INDEPENDENCIA. 2020. [Consulta: 28 Agosto 2020]. Disponible en: <https://www.movilidadeindependencia.es/>

MOVIELÉCTRICA. 2020. [Consulta: 22 de Septiembre 2020]. Disponible en: <https://movielectrica.es/#protagonistas>

NATIONAL GEOGRAPHIC. 2020. *Por qué la COVID-19 acabará perjudicando el medio ambiente*. [Consulta: 12 Julio 2020]. Disponible en: <https://www.nationalgeographic.es/ciencia/2020/06/por-que-la-covid-19-acabara-perjudicando-el-medio-ambiente>

NAVARRA DIGITAL. 2020. *La normativa sobre patinetes eléctricos de la Ordenanza de Movilidad de Pamplona, recogida en una guía nacional junto a las de Madrid, Barcelona, Valencia y Sevilla*. [Consulta: 6 Agosto 2020]. Disponible en: <https://www.navarradigital.es/articulo/actualidad/normativa-patinetes-electricos-ordenanza-movilidad-pamplona-recogida-guia-nacional-junto-madrid-barcelona-valencia-sevilla/20200720150706013547.html>

NEGOCIOS EN NAVARRA. 2020. *El estudio navarro LGM diseña y fabrica el vehículo del Langui*. [Consulta: 18 Julio 2020]. Disponible en: <https://www.negociosennavarra.com/el-estudio-navarro-lgm-disena-y-fabrica-el-vehiculo-de-el-langui/>

NETWORK WORLD. 2020. *El aumento de vehículos con conectividad incorporada, una oportunidad para las operadoras*. [Consulta: 15 Septiembre 2020]. Disponible en: <https://www.networkworld.es/movilidad/el-aumento-de-vehiculos-con-conectividad-incorporada-una-oportunidad-para-las-operadoras>

NIU. 2020. [Consulta: 7 Septiembre 2020]. Disponible en: <https://www.niu.com/es/>

OBSERVATORIO UNIVERSIDAD PONTIFICA DE COMILLAS. 2020. *Datos básicos*. [Consulta: 13 Septiembre 2020]. Disponible en: <https://evobservatory.iit.comillas.edu/#>

PRIDE MOBILITY. 2020. [Consulta: 21 Agosto 2020]. Disponible en: <https://www.pridemobility.com/>

RODRÍGUEZ ARDURA, I. ET AL. 2006. *Principios y estrategias de marketing*. UOC, Barcelona, 1ª Edición. ISBN: 84-9788-426-4. [Consulta: 23 Septiembre 2020]. Disponible en: [https://books.google.es/books?id=-3j-OkJ4lBYC&pg=PA58&dq=definicion+estrategias+de+marketing&hl=es&sa=X&ved=2ahUKEwiVIKmv9\\_7rAhXMYlUKHYNIDU0Q6AEwAHoECAEQAg#v=onepage&q&f=false](https://books.google.es/books?id=-3j-OkJ4lBYC&pg=PA58&dq=definicion+estrategias+de+marketing&hl=es&sa=X&ved=2ahUKEwiVIKmv9_7rAhXMYlUKHYNIDU0Q6AEwAHoECAEQAg#v=onepage&q&f=false)



RODRÍGUEZ DEL BOSQUE, I. A. & DE LA BALLINA BALLINA, J. 1998. Comunicación comercial: conceptos y aplicaciones. CIVITAS, Madrid, 2ª Edición. ISBN: 84-470-1121-6. [Consulta: 29 Septiembre 2020].

S-MOVING. 2020. [Consulta: 22 de Septiembre 2020]. Disponible en: <https://smoving.fycma.com/>

SUNRISE MEDICAL. 2020. [Consulta: 26 Agosto 2020]. Disponible en: <https://www.sunrisemedical.es/>

SWEEPERBIKE. 2020. [Consulta: 9 Septiembre 2020]. Disponible en: <http://www.sweeperbike.es/>

TALLERES FONTA. 2020. [Consulta: 9 Septiembre 2020]. Disponible en: <http://www.talleresfonta.com/>

TEYCARS. 2020. [Consulta: 9 Septiembre 2020]. Disponible en: <https://www.teycars.com/>

TRANSFORMADOS METÁLICOS RICARTE. 2020. [Consulta: 9 Septiembre 2020]. Disponible en: <http://www.tmrkarte.com/>

VÁZQUEZ CASIELLES, R. & TRESPALACIOS GUTIÉRREZ, J.A. 1998. Marketing: estrategias y aplicaciones sectoriales. CIVITAS, Madrid, 2ª Edición. ISBN: 84-470-1035-X. [Consulta: 29 Septiembre 2020].

XATAKA. 2020. *Todos los planes de los fabricantes para pasarse al coche eléctrico: desde los más radicales a los que hablan de 2030*. Enrique Pérez. [Consulta: 28 Agosto 2020]. Disponible en: <https://www.xataka.com/automovil/cuando-llegara-coche-electrico-estas-fechas-prometidas-fabricantes-para-transicion-1>

ZEECLO. 2020. [Consulta: 3 Septiembre 2020]. Disponible en: <https://zeeclo.com/>

20 MINUTOS. 2019. *La tecnología, pieza clave en la industria automóvil*. [Consulta: 7 Julio 2020]. Disponible en: <https://www.20minutos.es/noticia/3597462/0/tecnologia-pieza-clave-industria-automovil/?autoref=true>